

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA

TEMA:
EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN
LA EMPRESA ESTRATEGIAS Y MERCADO S.A. EN EL PERÍODO
SEPTIEMBRE 2016 - MARZO 2017

AUTORA:
DIANA CAROLINA NARANJO TONATO

DOCENTE TUTOR:
LEONARDO PATRICIO SALVADOR PEREZ

Quito, Julio 2017

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Naranjo Tonato Diana Carolina, con documento de identificación N° 1721967626, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado: "Evaluación de clima laboral y propuesta de mejora en la empresa Estrategias y Mercado S.A. en el periodo septiembre 2016 - marzo 2017", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Diana Carolina Naranjo Tonato

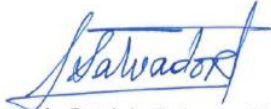
Cédula: 1721967626

Fecha: 19 de Junio del 2017

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, Evaluación de clima laboral y propuesta de mejora en la empresa Estrategias y Mercado S.A. en el periodo septiembre 2016 - marzo 2017 realizado por Diana Carolina Naranjo Tonato, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, mayo 2017

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Salvador', with a stylized flourish extending from the end.

Leonardo Patricio Salvador Pérez
C.I. 1000811776

Quito, 19 de Junio del 2017

Doctora

María de la Paz Guarderas Albuja

DIRECTORA DE LA CARRERA DE PSICOLOGIA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

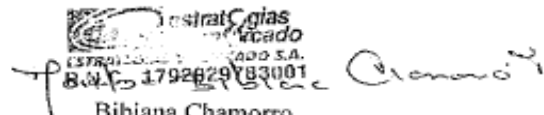
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente certifico que la Srta. Diana Carolina Naranjo Tonato con C.I. 1721967626, estudiante egresada de la Universidad Politécnica Salesiana, ha desarrollado su trabajo de titulación Evaluación de clima laboral y propuesta de mejora en la empresa Estrategias y Mercado S.A. en el periodo septiembre 2016 - marzo 2017.

La Srta. Diana Carolina Naranjo Tonato podrá hacer uso de la información obtenida en la evaluación de clima laboral únicamente con fines académicos.

Atentamente


Bibiana Chamorro
Líder de Operaciones
Estrategias y Mercado S.A.

Dedicatoria

A mi padre quien me enseñó que no existen límites para alcanzar lo que me propongo y que ahora por circunstancias de la vida me acompaña en primera fila desde el lugar más privilegiado, junto a Dios.

A mi madre por ser mi compañera, soporte y guía. A mis hermanos por ser mi apoyo incondicional.

A mi hija quien ha sido, es y será mi fortaleza en momentos difíciles y por quien me esfuerzo todos los días para ser mejor.

Agradecimiento

A mi tutor por su asesoría y por el tiempo invertido en el desarrollo y culminación de mi trabajo de titulación.

A la Universidad Politécnica Salesiana y a cada uno de sus docentes y colaboradores por el conocimiento impartido durante mis años de formación.

Finalmente a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron en este proceso de formación profesional.

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
1.1 Nombre del proyecto	3
1.2 Nombre de la institución	3
1.3 Tema que aborda la experiencia	4
1.4 Localización	5
2. Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de la sistematización	6
4. Objeto de la sistematización	12
5. Metodología de la sistematización	13
5.1 Enfoque	13
5.2 Fuentes de información	14
5.3 Población	15
5.4 Instrumento de investigación	15
5.5. Aplicación	17
6. Preguntas clave	22
7. Organización y procesamiento de la información	23
8. Análisis de la información	27
8.1 Información general	27
8.2 Factores	32
Segunda parte	53
1. Justificación	53

2. Caracterización de los beneficiarios	56
3. Interpretación	57
4. Principales logros del aprendizaje	64
Conclusiones y recomendaciones	66
Bibliografía	70
Anexos	73

Índice de Tablas

Tabla 1. Población de estudio	15
Tabla 2. . Estructura del instrumento 1	16
Tabla 3. Escala de valoración de ítems y dimensiones.	16
Tabla 4. . Matriz del plan de comunicación de actividades	18
Tabla 5. Proceso de evaluación de clima laboral en Estrategias y Mercado S.A	20
Tabla 6. Matriz de involucrados.....	24
Tabla 7. . Caracterización de beneficiarios	56
Tabla 8. . Resultados consolidados	59
Tabla 9. . Plan de acción para los factores plan carrera, estabilidad laboral, condiciones de trabajo.....	61
Tabla 10. . Plan de acción para el factor de relaciones interpersonales	63

Índice de Figuras

Figura 1. Localización empresa Estrategias y Mercado S.A., Quito	xi
Figura 2. Clasificación de los atributos de las metas, adaptado de Locke	11
Figura 3. Tipos de fuentes de información que se emplean en la investigación	14
Figura 4. Análisis por edades del grupo de empleados de la empresa.....	27
Figura 5. Análisis porcentual por edad de los colaboradores.....	28
Figura 6. Composición por género del grupo de colaboradores de la empresa	28
Figura 7. Análisis por antigüedad de los colaboradores	29
Figura 8. Análisis porcentual por antigüedad de los colaboradores.....	29
Figura 9. Análisis por cargos que desempeñan	30
Figura 10. Análisis porcentual por cargos que desempeñan	30
Figura 11. Análisis por estado civil - personal operativo.....	31
Figura 12. Análisis por estado civil - personal administrativo.....	31
Figura 13. Análisis por el número de dependientes de los colaboradores	32
Figura 14. Análisis porcentual por número de dependientes de los colaboradores ...	32
Figura 15. Compromiso empresarial, pregunta 1	33
Figura 16. Compromiso empresarial, pregunta 2.....	34
Figura 17. Compromiso empresarial, pregunta 3.....	34
Figura 18. Compromiso empresarial, pregunta 4.....	35
Figura 19. Orgullo y pertenencia, pregunta 1	35
Figura 20. Orgullo y pertenencia, pregunta 2	36
Figura 21. Orgullo y pertenencia, pregunta 3	36
Figura 22. Orgullo y pertenencia, pregunta 4	37
Figura 23. Orgullo y pertenencia, pregunta 5	37
Figura 24. Jefatura y liderazgo, pregunta 1	38

Figura 25. Jefatura y liderazgo, pregunta 2.....	39
Figura 26. Jefatura y liderazgo, pregunta 3.....	39
Figura 27. Jefatura y liderazgo, pregunta 4.....	40
Figura 28. Jefatura y liderazgo, pregunta 5.....	40
Figura 29. Carrera y estabilidad laboral, pregunta 1.....	41
Figura 30. Carrera y estabilidad laboral, pregunta 2.....	42
Figura 31. Carrera y estabilidad laboral, pregunta 3.....	42
Figura 32. Carrera y estabilidad laboral, pregunta 4.....	43
Figura 33. Condiciones de trabajo, pregunta 1.....	44
Figura 34. Condiciones de trabajo, pregunta 2.....	44
Figura 35. Condiciones de trabajo, pregunta 3.....	45
Figura 36. Condiciones de trabajo, pregunta 4.....	46
Figura 37. Condiciones de trabajo, pregunta 5.....	46
Figura 38. Relaciones interpersonales, pregunta 1.....	47
Figura 39. Relaciones interpersonales, pregunta 2.....	48
Figura 40. Relaciones interpersonales, pregunta 3.....	48
Figura 41. Relaciones interpersonales, pregunta 4.....	49
Figura 42. Sugerencias del personal administrativo para mejorar el clima laboral....	50
Figura 43. Sugerencias del personal operativo para mejorar el clima laboral	50
Figura 44. Distribución de grupos con los que se socializó la evaluación.....	60

Índice de Anexos

Anexo 1 Comunicación interna para aplicación de encuesta de clima laboral	73
Anexo 2 Publicación en cartelera de estudio del clima laboral	73
Anexo 3 Campaña de información de la evaluación del clima laboral.....	74
Anexo 4 Encuesta para la medición de clima laboral	75

Resumen

El objetivo general de esta intervención es evaluar el clima laboral en la empresa Estrategias y Mercado S.A. en el periodo septiembre 2016 - marzo 2017 y proponer acciones para su mejora.

El recurso más importante de la empresa es el talento humano, esta intervención reconoce la importancia del clima organizacional en la gestión, productividad y competitividad de las organizaciones; la evaluación y medición del clima laboral en Estrategias y Mercado S.A. fue una experiencia enriquecedora que conlleva la aplicación del conocimiento adquirido durante la preparación universitaria.

En base a los resultados obtenidos se identificó que los factores en los cuales debemos enfocarnos y trabajar son: plan carrera/estabilidad laboral, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales; en consecuencia la propuesta consiste en capacitaciones anuales al personal administrativo y operativo; actividades que fomenten la integración entre compañeros de trabajo; y el análisis de la carga de trabajo actualmente distribuida.

Debe recalcarse el empoderamiento del proceso y colaboración del personal de la empresa, que participó activamente en la medición del clima laboral, y el diseño y ejecución de planes de acción inclusivos. Esta intervención estableció un precedente en la empresa, y una contribución para el normal desarrollo del empleado en sus funciones, sin afectar su salud mental y garantizando un pleno desempeño en cada persona que labora en la compañía.

Palabras claves: Evaluación, Clima laboral, Satisfacción laboral, Desempeño, Plan de mejora.

Abstract

The general objective of this intervention consists of Estrategias y Mercado work environment evaluation during the period from September 2016 to March 2017 and to propose improvement actions.

Human talent is the most important resource of the Company, this intervention recognizes the importance of work environment within the terms of entities management, productivity and competitiveness; work environment evaluation and its measuring in Estrategias y Mercado S.A. was an enriching experience that has given way the knowledge application acquired during university preparation.

Based on the results, it is established that effort and work should be focused on the following factors: career plan / stable job, work conditions and interpersonal relationships; therefore, it is proposed to carry out annual training for administrative and operational staff; activities to promote labor integration and workload analysis currently distributed.

It is important to emphasize process complete knowledge and company staff involvement that participated actively during labor environment measurement to design and execute inclusive action plans. This intervention becomes a precedent inside the company, and a contribution to normal employee functions development, without affecting his mental health and guaranteeing full performance for each company employee.

Key words: Evaluation, Work Environment, Labor Satisfaction, Performance, Improvement Plan.

Introducción

En la actualidad la gestión e intervención del talento humano es considerado la base de toda organización. La preparación del personal, participación y compromiso permiten que toda compañía cuente con los recursos necesarios para ser competitiva, innovadora, rentable y que derive por consiguiente en el empoderamiento del mercado con respecto a una marca, servicio o producto que oferte una compañía.

Conocer el giro de negocio, la interacción y percepciones existentes entre colaboradores, jefes, supervisores, usuarios y cada uno de los elementos que forman parte de una empresa es indispensable para comprender el ambiente organizacional y el comportamiento de cada colaborador.

El análisis de una serie de aspectos vinculados a la distribución del trabajo, procesos internos, relaciones interpersonales, cultura organizacional y desempeño de funciones nos ayudan a generar una percepción global y común de la realidad institucional. Dicha percepción crea una valoración emitida directamente por los empleados de la compañía y por medio de la cual logramos evaluar la apreciación existente sobre las actividades que desempeña un individuo.

El trabajar en el clima laboral, específicamente en relaciones interpersonales y crecimiento profesional se decidió luego de la aplicación de los cuestionarios respectivos; mediante un análisis de las variables que generaron actitudes y comportamientos propios en cada empleado. Posteriormente se estableció un plan de mejora concreto, objetivo y ajustado a la realidad de la compañía. El enfoque se centró en factores que requieren ser trabajados y modificados para garantizar un progreso en el clima laboral de la empresa, y la conservación de aquellos que no generaron oportunidades de mejora.

La intervención hace referencia a la medición del clima laboral en la compañía Estrategias y Mercado S.A., a través del análisis de los datos obtenidos, generando un estudio sobre el entorno laboral y la percepción de los empleados de la compañía con referencia a varios factores evaluados (compromiso empresarial, jefaturas y liderazgo, plan carrera, estabilidad laboral, condiciones de trabajo y relación interpersonal).

Consta de dos partes: la primera, está conformada por el plan de sistematización del proyecto y la segunda por la experiencia obtenida durante el proceso de sistematización de la evaluación del clima laboral.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

1.1 Nombre del proyecto

Evaluación de clima laboral y propuesta de mejora en la empresa Estrategias y Mercado S.A. en el periodo septiembre 2016 - marzo 2017.

1.2 Nombre de la institución

La intervención se desarrolló en Estrategias y Mercado S.A., empresa constituida legalmente en Ecuador desde el año 2006, cuya matriz está ubicada en la ciudad de Cali en Colombia y es parte del grupo Eficacia Corporativa.

Su giro de negocios se orienta a la oferta de servicios especializados para apoyo de Mercadeo y Talento Humano, entre los más relevantes están:

- Servicio de merchandising.
- Servicio de promoción e impulso.
- Servicio móvil de la información del punto de venta.
- Encuestas para investigación de mercado.
- Implementación de material POP.
- Administración de nómina.
- Servicio de selección de personal.
- Servicio de evaluación de personal.
- Exámenes pre ocupacionales.

El año 2006 la matriz de la empresa se asienta en la ciudad de Guayaquil, plaza desde la cual ofertó sus servicios a nivel regional por cuatro años; en el año 2010 por razones de logística y optimización de sus recursos, se traslada a Quito, donde realiza

importantes inversiones en tecnología y seguridad industrial, y planifica la apertura de nuevos puntos de venta para consolidar su crecimiento. En el año 2013 materializa esta iniciativa con la apertura de la sucursal en Cuenca desde donde supervisa diversos puntos de venta. En el año 2016 la empresa obtuvo la certificación ISO 9001 sobre sus procesos operativos y de gestión (Estrategias y Mercado, 2016).

La Misión que ha definido Estrategias y Mercado es:

“Contribuir con la competitividad de nuestros clientes a través de la prestación de servicios de Outsourcing” (Estrategias y Mercado, 2016).

La Visión que se planteado la empresa es:

“Ser reconocidos en el 2017 como aliados estratégicos de nuestros clientes, creando valor a partir del conocimiento y la experiencia” (Estrategias y Mercado, 2016).

La política de calidad de Estrategias y Mercado está orientada a la prestación de servicios de Outsourcing de manera integral, enfocada en áreas de mercadeo y talento humano.

La declaración de calidad de la empresa es:

“Nos preocupamos por conocer cada una de las necesidades de nuestros clientes y satisfacer cada uno de sus requisitos de forma eficiente, convirtiéndonos así en aliados estratégicos. Esto nos permite mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios” (Estrategias y Mercado, 2016).

1.3 Tema que aborda la experiencia

La evaluación de clima laboral y propuesta de mejora en la empresa Estrategias y Mercado s.a. en el periodo septiembre 2016 - marzo 2017. Dentro de la cual se consideraron factores como: Compromiso Empresarial, Orgullo y Pertenencia, Jefatura y Liderazgo, Plan de Carrera y Estabilidad Laboral, condiciones en el Trabajo, y Relaciones Interpersonales.

1.4 Localización

Macro-localización: En la República de Ecuador, en la región Sierra, Provincia de Pichincha, cantón Quito.

Micro-localización: Empresa Estrategias y Mercado S.A., cuya dirección es la avenida Río Coca e3-12 e Isla Santiago.



Figura 1. Localización empresa Estrategias y Mercado S.A., Quito

Fuente: Google Maps <https://www.google.com.ec/maps/place/Estrategias+Y+Mercado/@-0.1632229,-78.4785986,17z>

2. Objetivo de la sistematización

El objetivo de la sistematización es resaltar y reconstruir la experiencia del análisis del clima laboral en la empresa Estrategias y Mercado S.A., con el fin de proponer oportunidades de mejora a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de la empresa, para ello se diseñaron planes de capacitación anuales que involucran al personal administrativo y operativo, focalizados a cada área o departamento, para fortalecer las actividades que desempeñan, su satisfacción profesional y consecuentemente tener mayor aceptación por parte de los clientes de la compañía.

Los planes de capacitación se orientaron a cubrir las necesidades de los colaboradores para incrementar sus conocimientos. Especialmente los comentarios de los colaboradores hacen referencia a la necesidad de impartir capacitaciones para mejorar o actualizar los conocimientos adquiridos durante su tiempo de servicio en la empresa.

El análisis de los resultados fue estructurado en base a las respuestas de cada una de las preguntas del cuestionario de evaluación de clima laboral, esto permitió detectar falencias en áreas específicas de la empresa, que involucran la percepción de los empleados hacia ella y el ambiente en el cual se desempeñan. Las propuestas establecidas por los colaboradores hacen referencia a generar actividades que fomenten la integración entre compañeros, el trabajo en equipo y profesionalismo, distribución adecuada de la carga laboral, la optimización de los recursos canalizados hacia los colaboradores para que puedan desarrollar un trabajo eficiente, y estimular la participación y compromiso con la organización, entre otros.

Por todo lo antes mencionado la empresa se ha preocupado de conocer las causas que motivan a cada colaborador a realizar sus actividades y el porqué de la falta de gestión en ciertas áreas. Mejorar la satisfacción laboral es uno de los objetivos vitales para motivar al personal a desempeñar sus funciones de mejor manera y con mayor compromiso hacia la organización. Comprendiendo que el ser humano se desarrolla en un ambiente de constantes cambios hay que fortalecer los procesos internos para garantizar que el servicio que oferta la empresa se encuentre bien diseñado y ejecutado por cada una de las personas que trabajan en Estrategias y Mercado S.A., cumpliendo así con los estándares de calidad ofertados en el mercado.

3. Eje de la sistematización

El eje de sistematización corresponde al proceso de implementar un plan de mejora del clima laboral en la empresa Estrategias y Mercado S.A, para garantizar la adecuada satisfacción de los colaboradores y que esto repercuta directamente sobre el desempeño de sus funciones y su ambiente de trabajo.

El clima laboral es la percepción que las y los trabajadores tienen respecto al ambiente laboral, éste influye directamente en su actitud y productividad, en la gestión de la organización y el logro de sus objetivos (Cuevas, 2014).

La productividad relaciona los resultados o salidas que genera la organización, y los recursos empleados en su operatividad y gestión productiva: se incrementa si disminuyen los recursos para lograr los mismos resultados (Wether y Davis, 2014).

Un clima laboral positivo, minimiza conflictos e incentiva el rendimiento, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos, y genera motivación, conjunto de fuerzas que actúan sobre la persona o parten de ella para guiar su conducta, que transmite a los demás colaboradores acciones positivas (Rodríguez y Remus, 2004).

Puesto que el clima laboral incide en el comportamiento, actitud y productividad de las personas, si es idóneo los colaboradores se motivan, asumen responsabilidades, producen más, generan una oferta de valor de calidad y excelencia que satisfacen las expectativas de los clientes, los fideliza, lo que se refleja en mayores ingresos para la organización; por el contrario, si es inadecuado y hostil, limita la gestión y productividad de sus colaboradores, afecta la calidad del servicio, y, la competitividad, eficacia y eficiencia organizacional (Baguer, 2012).

Por la relevancia del tema, son varios los autores que a nivel nacional e internacional lo han estudiado, a continuación se citan algunos de ellos:

- Armas investigó los factores asociados al clima laboral de la Editorial de la Universidad César Vallejo; como resultado determinó que el personal estaba

identificado y satisfecho con el trabajo que realiza, y que el material y equipo de trabajo eran insuficientes para el buen desempeño; plantea incentivar la creatividad del personal para aportar soluciones a problemas frecuentes (2010).

- Molocho analizó la influencia del clima organizacional en la gestión de las instituciones educativas en Lima; como resultado comprobó que el clima y la cultura organizacional influyen en la gestión de las instituciones, en consecuencia recomendó estrategias para generar buenas prácticas en las relaciones interpersonales y para propiciar liderazgo influyente aplicativo (2010).
- García estudió la formación del clima psicológico organizacional y su relación con los estilos de liderazgo; empleó una metodología cualitativa triangular involucrando grupos de discusión y paneles de expertos, para identificar falencias en el clima organizacional, y concluir que el estilo de liderazgo condiciona su formación (2011).
- L. Torres investigó el “Clima Laboral y Conflictos en el Ambiente de Trabajo: Caso Área de Salud No. 2 “Fray Bartolomé de Las Casas”, al analizar el ambiente laboral, diagnosticó el clima laboral, la satisfacción y las relaciones de poder existentes en la institución, en base a los resultados propuso acciones para mejorarlo (2012).
- Maldonado desarrolló la investigación “Análisis y determinación de los índices de satisfacción laboral del talento humano de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. de Loja”, para obtener el grado de Ingeniero Comercial en la UNL, analiza los factores determinantes de la satisfacción

laboral y plantea soluciones a las falencias sobre gestión del talento humano (2013).

- Uría realizó la investigación “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de Andelas”, para obtener el grado de Ingeniera de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato; en él analiza las dimensiones relacionadas al clima organizacional y desempeño laboral, y en base al diagnóstico plantea estrategias para mejorar el ambiente laboral, e incrementar el desempeño laboral (2013).
- Meza, desarrolló la investigación “El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública INEC en la unidad de Quito periodo 2012-2013” como trabajo de grado en Psicología Laboral en la Universidad Politécnica Salesiana, empleó la teoría bifactorial de Herzberg, intrínsecos controlables por el trabajador y extrínsecos fuera de su alcance, para recabar información fidedigna sobre el clima y satisfacción laboral en la unidad Quito del INEC (2014).
- La Universidad Veracruzana diagnosticó el clima organizacional en el Hospital Luis Nachón, determinó que éste no era satisfactorio; para mejorarlo propuso implementar: programas de motivación, una campaña de empoderamiento institucional, un sistema para evaluar el desempeño institucional, y fortalecer la gestión del talento humano y (2014).

La calidad del clima, “grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social que experimentan las personas en su puesto y entorno de trabajo, lo que condiciona el logro de los objetivos organizacionales” (Banch, 2013, pág. 67); el comportamiento y la percepción de las personas están determinados por diversos factores biopsicosociales, que deben analizarse, para establecer si requieren ser mejorados, con

el fin de garantizar el incremento de la productividad sin perjudicar la salud física y psicológica de un colaborador.

La propuesta de mejora de Estrategias y Mercado S.A. se basa en los resultados del diagnóstico del clima laboral interno en sus factores: Compromiso Social, Orgullo y pertenencia, Jefaturas y Liderazgo, Plan Carrera y Estabilidad Laboral, Condiciones de Trabajo y Relaciones interpersonales, que delimitan la realidad del ámbito laboral de la empresa y su relación con el entorno; se debe comunicar con claridad el fin de la evaluación del clima laboral, para concientizar a los colaboradores respecto sobre la importancia y objetividad de sus respuestas, pues la calidad del clima laboral tiene dos dimensiones, una objetiva referida a las condiciones de trabajo, y una subjetiva que considera las percepciones de mejora en las condiciones laborales (Banch, 2013).

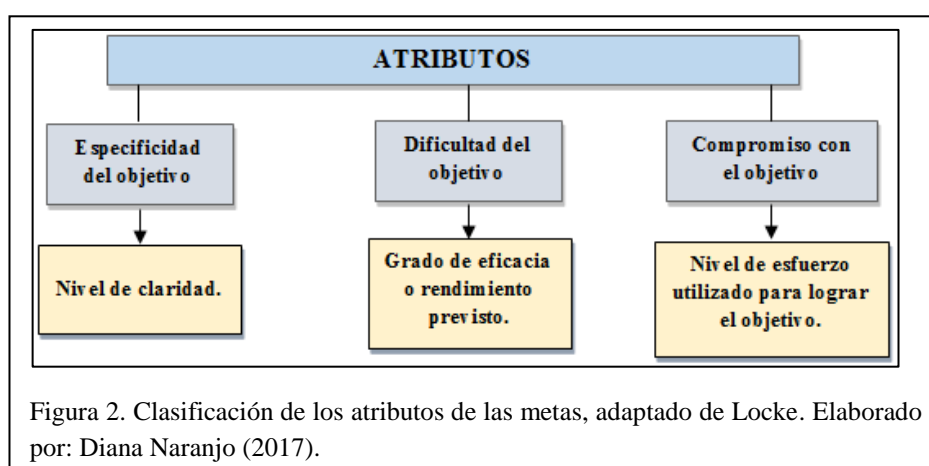
El plan de mejora se fundamenta en la necesidad de diseñar acciones estratégicas, orientadas a potenciar los conocimientos y habilidades de los colaboradores, mejorar las condiciones de integración del personal de la empresa y certificar que cada uno cumpla adecuadamente sus actividades y tareas, para que incremente su satisfacción; por lo que estas estrategias tienen su fundamento técnico en las teorías de motivación, que explican los procesos de cómo la conducta de las personas se direcciona, consolida, fortalece, mantiene y detiene (Chang, 2013); se seleccionaron del aprendizaje cognoscitivo social, expectativas y establecimiento de metas.

La teoría del aprendizaje cognoscitivo social señala que la persona aprende al observar e imitar su entorno, para adquirir autoeficacia y seguridad al realizar una actividad específica; las conductas laborales pueden condicionarse mediante retroalimentación que genere seguridad para mantener y repetirla, o evitar una situación incómoda; por lo que el aprendizaje y su aplicación práctica producen

cambios duraderos en la conducta personales (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2013, p. 24)

Para la teoría de las expectativas, la motivación es un proceso que controla la conducta voluntaria, pues la persona analiza los posibles escenarios futuros generados por su conducta (Gibson, et al., 2013).

La teoría de establecimiento de metas de Locke, sostiene que las metas e intenciones conscientes determinan el comportamiento de las personas; para motivarlas las metas deben considerar los siguientes atributos: especificidad, dificultad y compromiso, su concatenación se ilustra en la siguiente figura (Strajam, 2014):



El establecimiento de metas debe observar el siguiente procedimiento:

- Diagnóstico organizacional.
- Preparación, mediante comunicación, capacitación y planes de acción.
- Relevancia de los atributos de las metas que deben ser entendidos por jefes y directores.
- Seguimiento para detectar hacer los cambios necesarios.
- Revisión, evaluar las estrategias, cambios y los resultados obtenidos.

Goleman (2011) sostiene que el liderazgo es fundamental para que el recurso humano incremente su productividad, la calidad de desempeño, y el compromiso con

las metas y objetivos programados. Un liderazgo eficaz logra resultados en base a generar vínculos afectivos con sus colaboradores, autoridad fundamentada en el conocimiento, confianza inspirada en el conocimiento de las capacidades, limitaciones y necesidades del personal (George, 2008); cuando el recurso humano se administra autocráticamente, liderazgo vertical, pierde entusiasmo, se incrementa el ausentismo y rotación, y las colaboradores únicamente cumplen el estándar mínimo de trabajo (Wether y Davis, 2014). Para Kofman (2014), cuando las personas son lideradas eficazmente, son conscientes del mundo interior y del que las rodea, viven plena y felizmente porque se les reconoce como seres humanos; y se esfuerzan en ser responsables, honestas, desarrollan inteligencia emocional, asumen responsabilidades, buscan soluciones creativas a problemas y conflictos, y honran sus responsabilidades, lo que transforma al recurso humano en el activo más importante de la organización.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización radica en reconstruir y examinar las experiencias adquiridas durante el proceso de implantación del plan de mejora en la empresa Estrategias y Mercado S.A, basándose en el desarrollo de un análisis detallado de los resultados derivados de las encuestas aplicadas al personal.

El plan de mejora inicial comprenderá capacitaciones anuales para que el personal administrativo y operativo afiance sus conocimientos y potencie la información adquirida en el tiempo de servicio.

Para determinar las herramientas a emplear para llegar a todos los colaboradores, se han considerado variables existentes en la compañía: años de servicio, número de cargas familiares, estado civil, sueldo percibido, cargo que ocupa, y beneficios otorgados por la organización.

Consecuentemente se requiere:

- Definir el clima laboral en la empresa Estrategias y Mercado S.A en el periodo comprendido entre septiembre 2016 y Marzo 2017.
- Diseñar planes de mejora que fortalezcan la interacción y convivencia de los colaboradores de la empresa en las diferentes áreas.
- Identificar los principales autores que proporcionen seguimiento a cada uno de los planes elaborados, para garantizar que el proceso se desarrollará a cabalidad.
- Lograr la intervención global y participativa de todos los integrantes de la empresa.

5. Metodología de la sistematización

5.1 Enfoque

Por los objetivos planteados, el enfoque de la intervención fue:

- De carácter cuantitativo, para determinar estadísticamente mediante valores y porcentajes la percepción de los colaboradores con respecto a la compañía; en función de los principales factores que los directivos requieren conocer.
- De carácter cualitativo para conocer la percepción de los empleados, mediante técnicas como: la observación participante, la investigadora se involucró para considerar los puntos de vista de las personas que participaron en la aplicación de las encuestas, y posteriormente analizar la información y datos generados; y la entrevista, mediante el diálogo e interacción entre el entrevistador y el entrevistado, donde se observó la seguridad, interés, participación,

preparación, prejuicios y, empatía o apatía con la que cada entrevistado respondió a las preguntas planteadas, que fueron las mismas de las encuestas.

- De carácter descriptivo, para conocer con detalle las percepciones del personal de la empresa y describir la situación del clima laboral el momento de recolección, sin que se introduzcan estímulos que alteren conducta de las personas y generen sesgo; también se utilizó este enfoque al definir el plan estratégico de mejora y su operatividad.

5.2 Fuentes de información

Para desarrollar la intervención se utilizaron las siguientes fuentes primarias y secundarias. La encuesta fue la principal herramienta empleada, su estructura fue diseñada con el fin de obtener información real de la compañía, su aplicación generó una serie de resultados encaminados a medir el nivel de satisfacción y la problemática de los colaboradores.

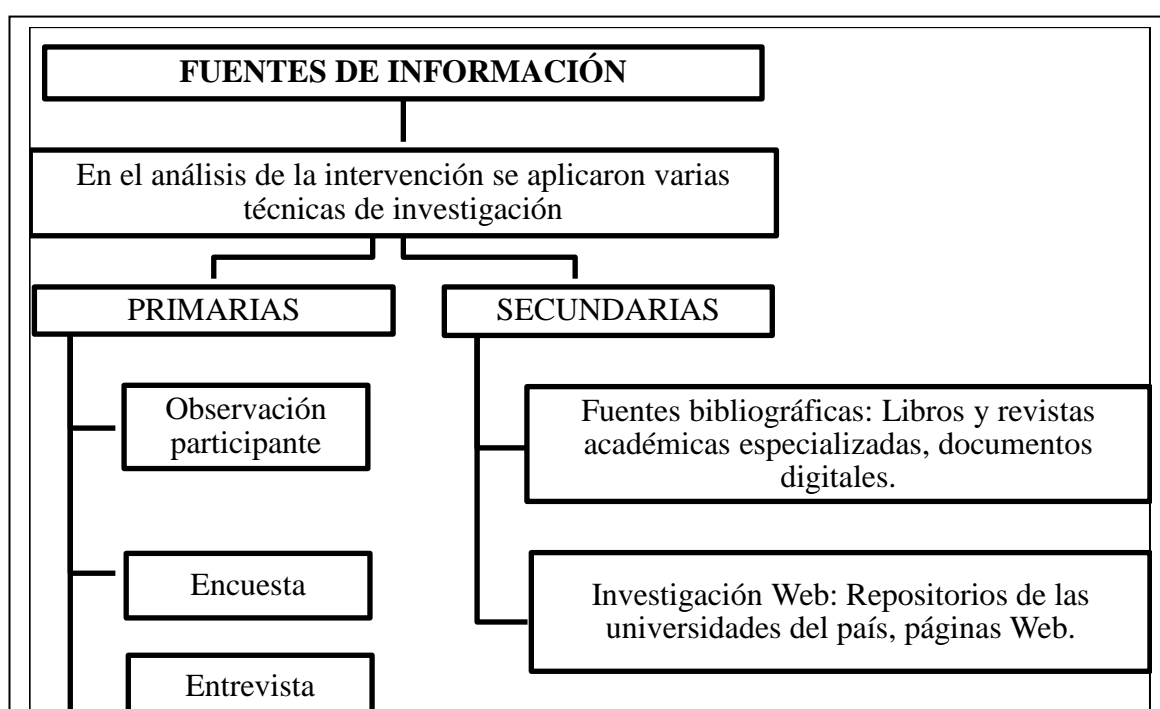


Figura 3. Tipos de fuentes de información que se emplean en la investigación Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

5.3 Población

La población motivo de estudio estuvo constituida por las 126 personas de las diversas áreas que conforman la empresa Estrategias y Mercado S.A.

Tabla 1.
Población de estudio

Población	Cantidad
Empleados de Estrategias y Mercado S.A.	126
Total	126

Nota: Cuadro explicativo del número de personas involucradas en la aplicación de la encuesta.
Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Por el limitado tamaño de la población, el estudio se extendió a toda ella, por lo que el tamaño de la muestra de estudio fue $n=126$ personas.

5.4 Instrumento de investigación

La herramienta utilizada para medir el clima laboral fue la encuesta, se basó en el instrumento establecido por Torres (2014) para medir actitudes y comportamientos en el clima laboral; este se modificó conforme los requerimientos de la empresa, mediante el trabajo conjunto del Departamento de Talento Humano y la investigadora. Al final constó de 5 ítems para recabar información general, 27 preguntas de opción múltiple sobre seis factores analizados, y una pregunta abierta para recabar iniciativas de mejora del ambiente de trabajo.

Tabla 2.
Estructura del instrumento 1

Concepto o dimensión	Definición	No. de Ítems
Información general	Edad, género, unidad de trabajo, antigüedad, cargas.	5
Compromiso empresarial	Identificación intelectual y emocional del empleado con la empresa, contribución personal a su éxito.	4
Orgullo y pertenencia	Sentimiento de tener la propiedad de la organización, cultura y grupo.	5
Jefatura y liderazgo	Capacidad para direccionar las actividades hacia el logro de resultados positivos.	5
Plan de carrera y estabilidad laboral	Compromisos entre el trabajador y la empresa, para crear un plan de desarrollo continuo.	4
Condiciones de trabajo	Características ambientales, físicas, tecnológicos, organizacionales, presentes en el entorno de trabajo.	5
Relaciones interpersonales	Interacciones sociales que se desarrollan en el entorno de trabajo.	4
Sugerencias de mejora	Recomendaciones e ideas para mejorar el ambiente de trabajo.	1

Nota: Explicación de los conceptos o dimensiones trabajados en las encuestas. Adaptado de Torres. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Los ítems se calificaron con una escala Likert considerando los propios baremos de Torres (2014), que asignan una ponderación de tres para respuestas cuyo contenido sea: sí, siempre y excelente; de dos en caso de bueno, a veces, casi siempre; y de uno en aquellas respuestas cuyo contenido refleje: regular, no, nunca.

Tabla 3.
Escala de valoración de ítems y dimensiones.

Calificación	Interpretación	Caracterización
1	Regular, no, nunca	Desfavorable
2	Bueno, a veces, casi siempre	Neutro
3	Sí, siempre, excelente	Favorable

Nota: Escala de valoración de ítems y dimensiones. Fuente: (Trianes, 2014, p.12)

La estandarización de cada pregunta y su porcentaje permite conjuntamente con las respuestas, comprender la percepción de los empleados entorno a los seis factores evaluados.

5.5.Aplicación

La encuesta se aplicó a 126 personas ubicadas en la región Sierra (Quito, Riobamba, Ibarra, Ambato y Latacunga) que comprende el 100% del personal de la empresa, se aplicó en fechas diferentes a personas que no asistieron el día programado, en casos de personal de vacaciones, licencias de maternidad o que tuvo incapacidad médica. Para el personal operativo la aplicación se extendió a 31 hombres y 76 mujeres; y para el administrativo a 3 hombres y 16 mujeres. Para optimizar los resultados se solicitó la colaboración de los directivos y jefes de área.

El presupuesto anual no contempló el costo de la aplicación de una encuesta de clima laboral, para minimizar los costos de evaluación y el impacto en las finanzas de la empresa, se optimizaron recursos. Para socializar se estableció el siguiente esquema.

Tabla 4.
Matriz del plan de comunicación de actividades

Lista	Objetivo	Mensaje	Responsable	Medio de Comunicación	Público Objetivo	Fecha de Ejecución	Presupuesto
1	Crear interés en los colaboradores de Estrategias y Mercado	¡Tu opinión es importante! Déjanos saber qué piensas	Diana Naranjo y Talento Humano	Mail, cartelera, WhatsApp	Trabajadores en general	17/01/2017	0
2	Proporcionar información de lo que es clima laboral	Clima laboral= estado de ánimo de la compañía	Diana Naranjo y Talento Humano	Mail, WhatsApp	Trabajadores en general	18/01/2017	0
3	Informar de las fechas programadas para la aplicación de las encuestas	Ayúdanos a conocer la solución	Diana Naranjo y Talento Humano	Cartelera y trípticos	Trabajadores en general	23/01/2017	15
4	Conocer la percepción del clima laboral de los empleados de Estrategias y Mercado S.A	Responde objetivamente	Diana Naranjo y Talento Humano	Encuestas de clima laboral	Trabajadores en general	23/01/2017 al 25/01/2017	10

Lista	Objetivo	Mensaje	Responsable	Medio de Comunicación	Público Objetivo	Fecha de Ejecución	Presupuesto
5	Tabular la información proporcionada por el personal de la empresa		Diana Naranjo	Verificación de los datos obtenidos	Trabajadores en general	26/01/2017 al 31/01/2017	0
6	Elaborar cuadros descriptivos con la información tabulada		Diana Naranjo	Ponderación de resultados	Trabajadores en general	01/02/2017 al 03/02/2017	0
7	Proporcionar los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral a las jefaturas y agradecer por el apoyo proporcionado	Gracias por ser parte de nuestro equipo	Diana Naranjo		Trabajadores en general	06/02/2017	0

Nota: Matriz del plan de comunicación de actividades, se aplica al personal de Estrategias y Mercado S.A. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

El proceso de evaluación del clima laboral en Estrategias y Mercado S.A se ilustra en el siguiente esquema.

Tabla 5.

Proceso de evaluación de clima laboral en Estrategias y Mercado S.A

Sistematización	Actores o Grupos	Tareas
Levantamiento de información y análisis de requerimientos	Representante del Talento Humano y Diana Naranjo	<p>El proceso inicia con la presentación de la propuesta para abordar la temática más viable en la compañía, a continuación procedimos a la revisión y análisis de la necesidad de la empresa y finalmente se constituyó un modelo para la aplicación de la encuesta posterior la aprobación por parte de Talento Humano.</p> <p>Se programaron fechas de reuniones con las principales autoridades de la empresa y en base a un análisis de los requerimientos diseñamos e implementamos un modelo de evaluación de clima laboral que abarcan factores y preguntas acorde a la realidad de la organización.</p>
Elaboración de un plan de comunicación	Representante del Talento Humano y Diana Naranjo	<p>En la elaboración del plan de comunicación se utilizaron herramientas a través de las cuales enviamos información progresivamente.</p> <p>A nivel organizacional se tiene el correo institucional, se crea un grupo en WhatsApp, se colocan panfletos en lugares estratégicos de la empresa y se utiliza cisco que es una herramienta a través de la cual podemos enviar mensajes con la fecha para la aplicación de las encuestas.</p>

Sistematización	Actores o Grupos	Tareas
Aplicación de encuestas	Supervisores de cuentas y Diana Naranjo	<p>La mayor parte de las encuestas fueron aplicadas en la ciudad de Quito ya que a diario concurren mercaderistas e impulsores a las oficinas principales, en el caso de mercaderistas ubicadas en otras provincias de la sierra y que no pudieron asistir se envió con su respectivo supervisor de cuenta la encuesta impresa para que puedan responder a las preguntas planteadas.</p> <p>En el caso del personal administrativo las encuestas fueron aplicadas masivamente el miércoles 25 de enero del 2017.</p> <p>Para este proceso solicitamos soporte a Talento Humano con el fin de garantizar que la información sea completamente transparente. Una vez fueron aplicadas las encuestas en las diferentes ciudades de la sierra la información fue enviada a Quito para elaborar la respectiva tabulación.</p>
Análisis e interpretación de los resultados obtenidos	Diana Naranjo	<p>Se tabularon las encuestas enviadas a Quito, se analizaron e interpretaron los resultados, a través de esta información se elaboraron gráficos explicativos que permitieron tener una mejor comprensión de los datos recopilados.</p> <p>Se elaboraron cuadros comparativos entre: antigüedad, edad, cargos administrativos u operativos, áreas y departamentos.</p>

Sistematización	Actores o Grupos	Tareas
Comunicación al equipo	Diana Naranjo y Talento Humano	<p>La comunicación al equipo se realizó posterior a la socialización con los líderes de cada área ya que ellos fueron los encargados de transmitir el sentir y pensar de los miembros de su equipo y conjuntamente elaboramos planes de acción.</p> <p>De la reunión se diseñó un informe que fue enviado a las gerencias tanto de Quito como en el personal de Sierra para que tengan conocimiento de los datos obtenidos.</p>
Elaboración de planes de acción	Diana Naranjo y jefaturas	Los planes de acción fueron diseñados en base a los factores que reflejan oportunidades de mejora con el objetivo de analizar las causas o variables que afectan el normal desempeño de los colaboradores en sus funciones.
Ejecución de los planes de acción	Diana Naranjo y Talento Humano	Para la ejecución de los planes de acción se realizaron al menos dos alternativas que fueron validadas por las gerencias de acuerdo a la factibilidad, presupuesto y viabilidad de aplicarlos en todas las sucursales de la empresa.
Monitoreo y Evaluación (seguimiento)	Gerencia y Talento Humano	Posterior a la aprobación de los planes de acción por parte de la gerencia se procede a aplicar las actividades programadas y se verifica que los indicadores de cumplimiento certifiquen que el proceso se llevó adecuadamente.

Nota: Detalle del proceso para evaluar el clima laboral en Estrategias y Mercado S.A. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

6. Preguntas clave

a) Preguntas de inicio:

¿Cómo surge el proyecto en Estrategias y Mercado?, ¿Quiénes participaron en la encuesta de clima laboral?, ¿Cómo se establecieron los factores a ser evaluados?, ¿Quiénes se benefician con este análisis de clima laboral?

b) Preguntas interpretativas:

¿Cómo se organizó la participación de los empleados de Estrategias en las encuestas?, ¿Cómo se categorizan las relaciones interpersonales en la compañía?, ¿Qué factores tuvieron mayor puntaje y cuáles requieren mayor atención para ser trabajados?

c) Preguntas de cierre:

¿Cómo se identificaron los planes de acción?, ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios directos e indirectos?, ¿Cuál es el impacto que se generó en la empresa?, ¿Cómo podemos dar seguimiento a los planes de acción?

7. Organización y procesamiento de la información

La información obtenida engloba criterios comunes de los colaboradores de la empresa, y a su vez segregados por causas sociales y realidades diversas, que son: edad, género, estado civil, antigüedad, entre otros. Se elaboraron cuadros comparativos en cada una de las preguntas para que sean mucho más comprensibles y cuantificables los porcentajes establecidos en cada ítem.

Los datos obtenidos se tabularon separando la opinión del personal administrativo y del personal de campo, ya que a pesar de pertenecer a una misma empresa cada colaborador vive una realidad diferente. Se empleó para este fin el elemento de Excel Power Pivot, esto permitió elaborar una matriz de datos ordenados, y el análisis estadístico mediante la distribución de frecuencias simple para describir los hallazgos.

El detalle de los involucrados en la investigación se muestra en la siguiente matriz.

Tabla 6.
Matriz de involucrados

Beneficiarios	Expectativa	Finalidad	Responsabilidades en la empresa.	Posible problema
Directivos de la compañía	Fomentar la participación y compromiso de los empleados hacia la compañía	Incrementar el rendimiento y la producción en las respectivas áreas de trabajo de cada colaborador	Planificar objetivos de cumplimiento para la compañía. Administrar adecuadamente los recursos de la empresa. Liderazgo para dirigir a quienes forman parte de la organización. Conocer el perfil de cada colaborador para comprender si cumple con las tareas asignadas.	-Falta de comunicación entre los colaboradores ya que afecta el rendimiento en la organización. -Imparcialidad y objetividad entre los subordinados, en ocasiones las decisiones son consideradas de acuerdo a la afinidad existente. -Distribución inadecuada de la carga de trabajo, hay personas que a pesar de mantener los mismos cargos cumplen menos funciones.
Personal Operativo	Percibir una remuneración acorde al mercado. Contar con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones. Recibir capacitaciones para servicio al cliente.	Promover la compensación y equidad laboral por el servicio generado en beneficio de la organización.	Exhibir, transportar, promocionar los productos en los puntos de venta,	El personal no cuenta con los recursos suficientes para el desarrollo de sus funciones.

Personal Administrativo	Recibir algún tipo de reconocimiento cuando excede las expectativas de su cargo y capacitaciones frecuentes dependiendo el puesto que desempeña en la empresa.	Potencializar las habilidades del empleado para mejorar el servicio que oferta la compañía y a su vez incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores.	Gestionar actividades correspondientes a procesos de selección de personal, contabilización de ingresos y egresos, procesos de Nómina, información de puntos de venta, aperturar nuevas cuentas y licitar para nuevos clientes.	El personal no se encuentra motivado para continuar en la compañía. Su percepción es que la remuneración percibida actualmente no compensa el esfuerzo adicional generado a favor de la empresa.
Clientes	Recibir siempre el mejor servicio de outsourcing.	Garantizar la permanencia de los clientes de forma indefinida, que certifiquen ingresos para la compañía.	Proporcionar un servicio de calidad que cumpla con los requerimientos del cliente.	Generan constantemente cambios en los procesos del servicio y no quieren que se generen recargos sobre los cambios efectuados. Exigencias permanentes que no fueron contemplados en la negociación y firma del contrato.
Proveedores	Proporcionar los insumos de calidad necesarios para la compañía en el menor	Permitir a la compañía continuar con sus procesos sin generar impacto por el insumo	Garantizar un producto adecuado que se ajusten a las necesidades de la empresa.	El número de proveedores es limitado y el tiempo de entrega del material solicitado no siempre es proporcionado en las fechas necesarias.

	tiempo posible y con precios competitivos.	utilizado por la compañía.		
Visitante	Identificarse con la organización, misión, visión y estructura de la compañía.	Recibir reconociendo por la gestión desempeñada en el mercado	Recibir algún tipo de beneficio de la empresa, como puede ser: solicitar información, buscar fuentes de ingreso, dejar hojas de vida para formar parte de la organización.	Falta de socialización del giro de negocios de la compañía. Limitada publicidad de la empresa.

Nota: Matriz de explicación de involucrados en la medición de clima laboral. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

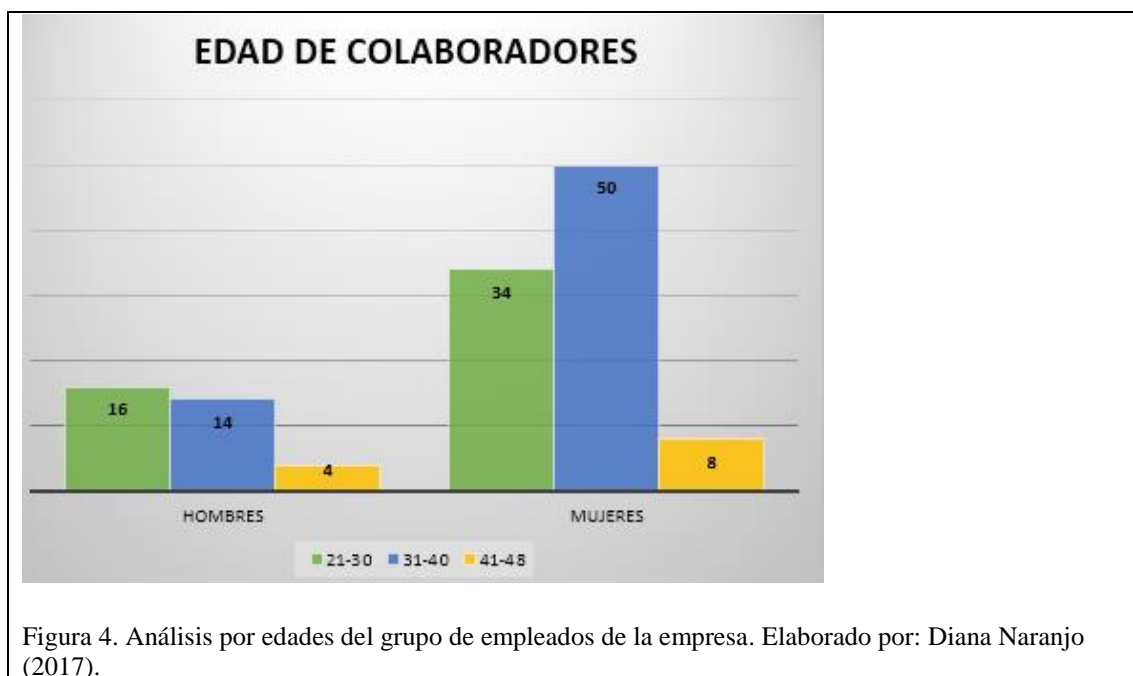
8. Análisis de la información

8.1 Información general

En este análisis se consideraron características propias de cada evaluado.

Análisis por edad

En el siguiente gráfico se observa que el grupo de empleados de la empresa está constituido mayoritariamente por personal relativamente joven, cuya media se ubica entre 31 a 40 años, que en el ámbito laboral es la edad ideal para la producción.



La edad mínima del personal se ubica entre los 21 años y su máxima en 48 años; entre 21 a 30 años se sitúa el 40% de los colaboradores, entre 31 a 40 años el 51% del personal y entre 41 a 48 años el 9% del total de los colaboradores. La media general es de 32 años, lo que se demuestra que la empresa cuenta con empleados jóvenes y con su máximo potencial para contribuir en el desarrollo de la organización.

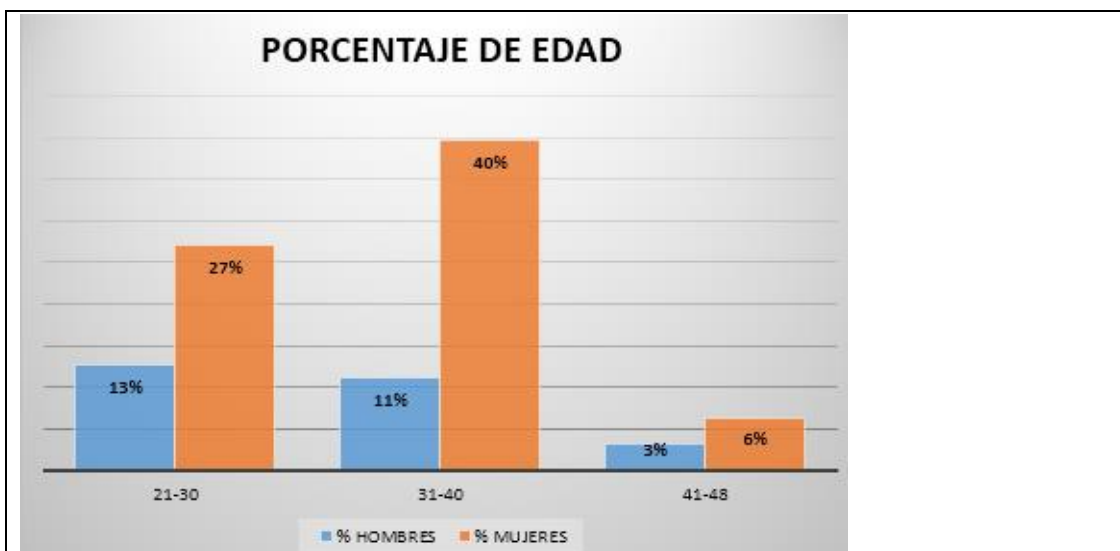


Figura 5. Análisis porcentual por edad de los colaboradores. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Análisis por género

De las personas encuestadas, 34 pertenecen al género masculino y 92 al femenino, 27% del personal de la empresa corresponde a hombres y 73% a mujeres; esta información consolida al personal administrativo y de campo.



Figura 6. Composición por género del grupo de colaboradores de la empresa. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

El mayor número de mujeres en la empresa se explica por su giro de negocios, en el merchandising el personal femenino tiene mayor posibilidad de llegar al cliente con mayor perspicacia.

Análisis por Antigüedad

En la empresa 1 persona labora por 8 meses; 97 de los colaboradores labora de 1 a 3 años, 19 personas trabajan de 4 a 6 años; 7 personas tiene de 7 a 10 años de antigüedad, y 2 colaboradores laboran por 13 años consecutivos. La antigüedad de todo el personal es superior a 6 meses, tiempo suficiente para que los colaboradores conozcan la realidad de la compañía, el giro de negocios y su ambiente de trabajo.

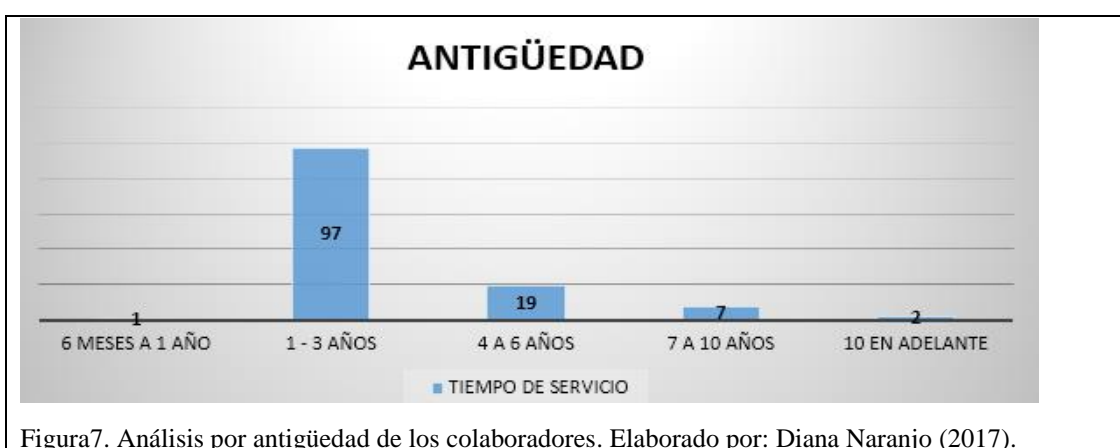


Figura7. Análisis por antigüedad de los colaboradores. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

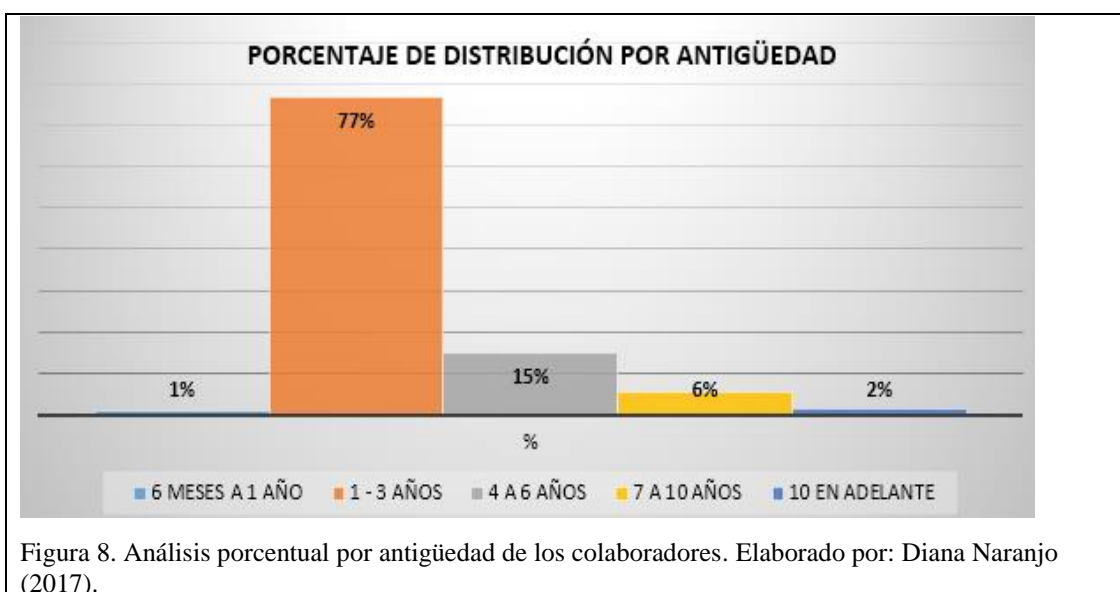


Figura 8. Análisis porcentual por antigüedad de los colaboradores. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Porcentualmente 1% del personal tiene una antigüedad entre 6 meses a 1 año; el 77% de los colaboradores labora entre 1 a 3 años, el 15% del personal entre 4 a 6 años, el 6% el personal de 7 a 10 años y el 2% tiene una antigüedad de trece años.

Análisis por el cargo que desempeña en la compañía

Entre el personal 6 colaboradores desempeñan cargos de jefatura; 5 coordinadores; 14 supervisores; 13 son personal administrativo y 88 desempeñan cargos operativos.

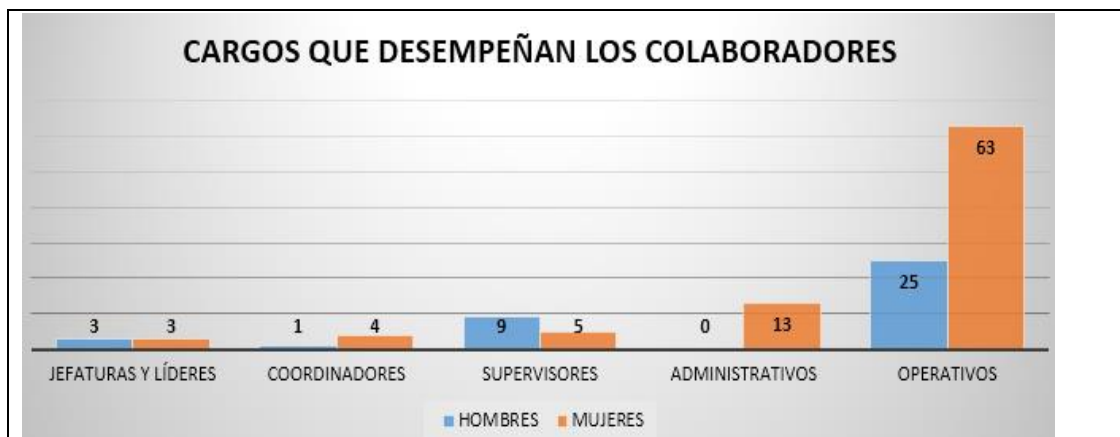


Figura 9. Análisis por cargos que desempeñan. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

En cuanto a porcentajes, el 4% corresponde a jefaturas y líderes; el 4% a coordinadores; el 11% a supervisores; el 10% a colaboradores administrativos y el 70% del personal es operativo.

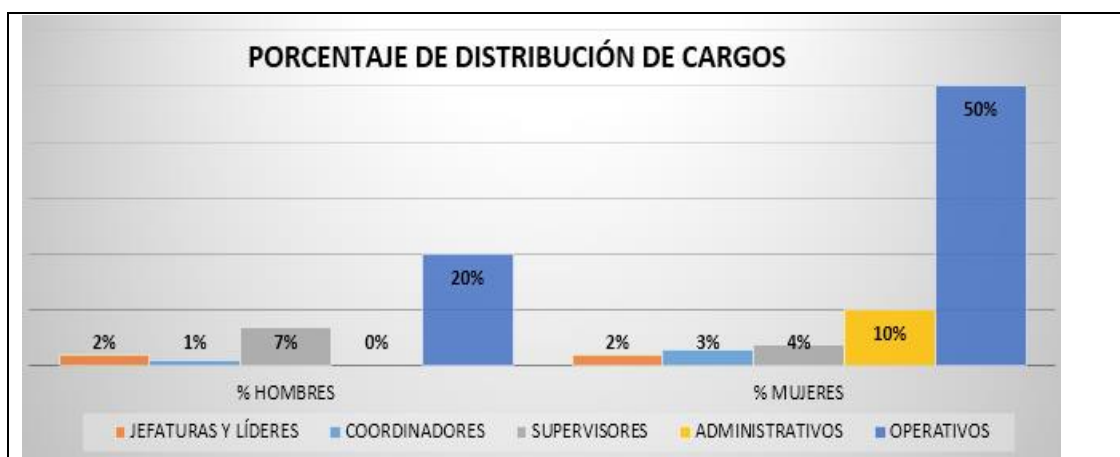


Figura 10. Análisis porcentual por cargos que desempeñan. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Análisis por estado civil

En este análisis se diferencia el personal administrativo y operativo. En el personal operativo, supervisores y coordinadores de cuentas son: solteros 17 hombres, 44 mujeres; casados 11 hombres, 21 mujeres; divorciados 2 hombres, 3 mujeres; en unión

libre 1 hombre y 8 mujeres. Porcentualmente son solteros 16% de hombres y 41% mujeres; casados 10% hombres y 20% mujeres; divorciados 2% hombres y 3% mujeres; en unión libre 1% hombres y 7% mujeres.

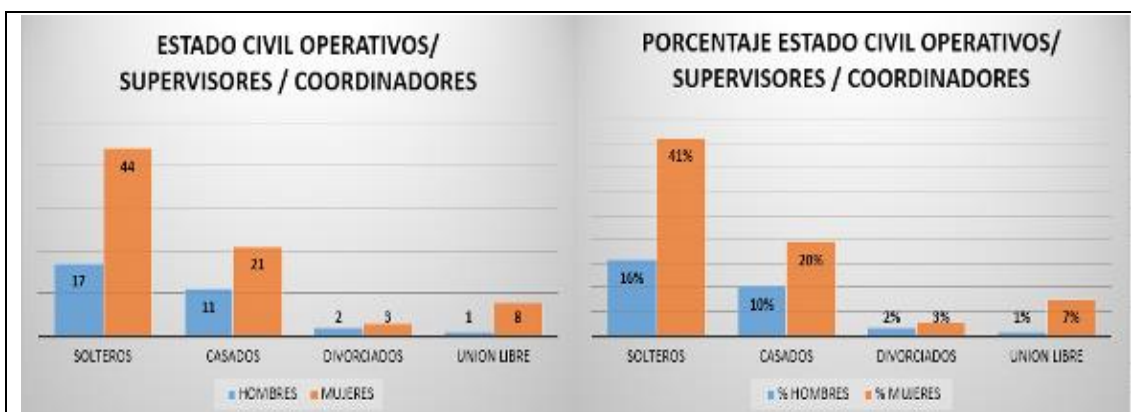


Figura 11. Análisis por estado civil - personal operativo. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

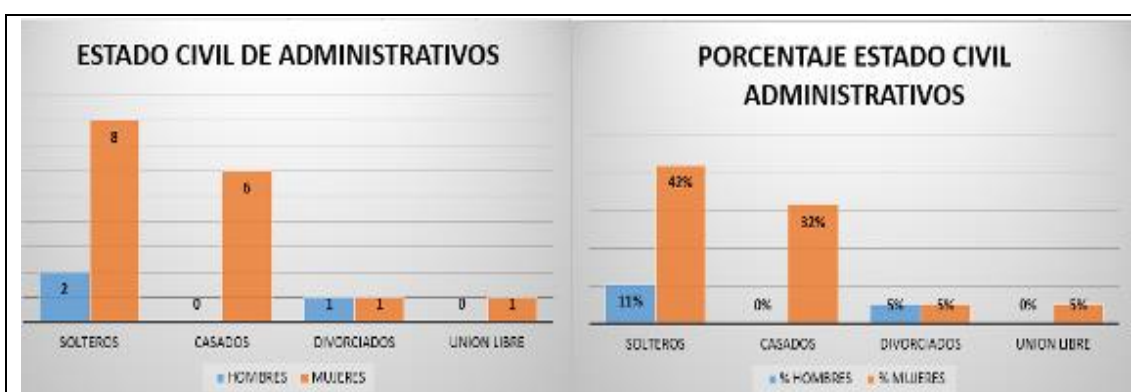


Figura 12. Análisis por estado civil - personal administrativo. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

En los colaboradores administrativos son solteros 2 hombres y 8 mujeres; casados 0 hombres y 6 mujeres; divorciados 1 hombre y 1 mujer; en unión libre 0 hombres y 1 mujer. Porcentualmente son solteros 11% hombres y 42% mujeres; casados 32% mujeres; divorciados 5% hombres y 5% mujeres; y en unión libre 5% de mujeres.

Análisis por el número de dependientes

En cuanto al número de dependientes que cada colaborador tiene a su cargo, no poseen cargas 11 hombres y 29 mujeres; tienen de 1 a 2 cargas 11 hombres y 45 mujeres; y de 3 a 4 cargas 12 hombres y 18 mujeres.

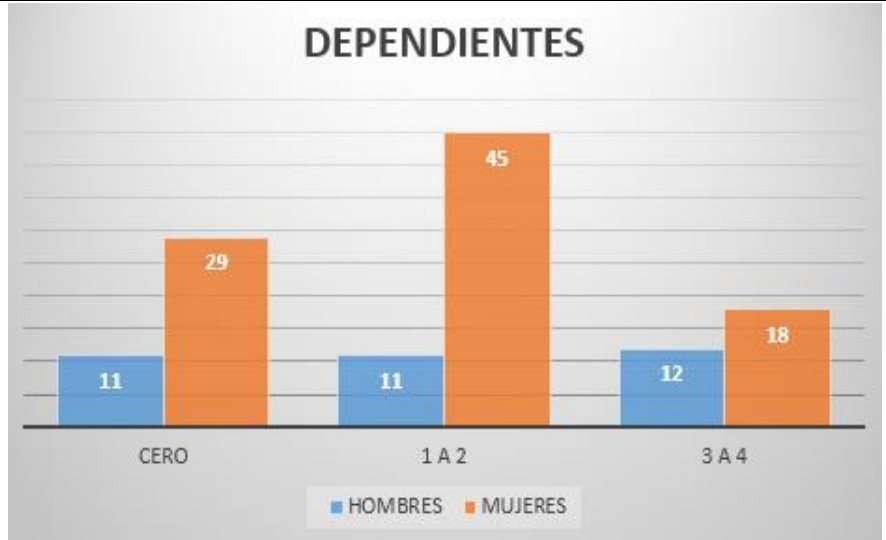


Figura 13. Análisis por el número de dependientes de los colaboradores. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

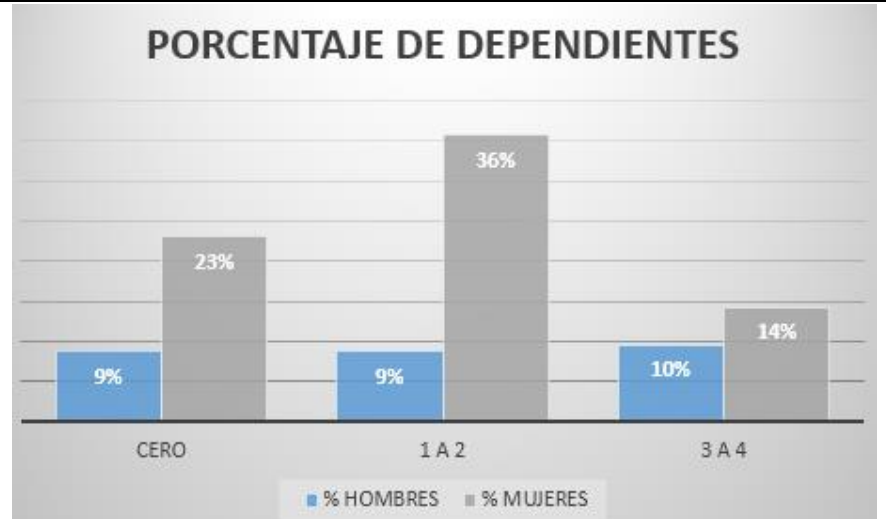


Figura 14. Análisis porcentual por número de dependientes de los colaboradores. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

El 9% de hombres no tiene cargas familiares, el 23% de mujeres no cuenta con dependientes; tienen de 1 a 2 cargas el 9% de hombres y 36% de mujeres; y de 3 a 4 cargas el 10% de hombres y el 14% de mujeres.

8.2 Factores

Los datos obtenidos de los factores evaluados son.

Factor Compromiso Empresarial

El compromiso empresarial corresponde a la identificación que el empleado tiene con la organización, cómo considera que la empresa gestiona sus procesos, su responsabilidad, participación y el cumplimiento que percibe cada colaborador o cual genera satisfacción o insatisfacción en los empleados (Strajam, 2014); este factor se analiza mediante varias preguntas.



Figura 15. Compromiso empresarial, pregunta 1. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Los datos consolidan la opinión del personal administrativo y operativo con respecto a la calidad de inducción recibida; el 11% del personal consideró que fue excelente; el 74% del personal respondió que fue buena; el 16% analizó que fue regular.

En el personal operativo, el 48% la consideró excelente, el 43% buena y el 9% define a la inducción fue regular.



El personal administrativo consideró que el compromiso que la empresa tiene hacia sus colaboradores es 21% excelente, 53% bueno, y 26% lo delimitó como regular. En el personal operativo, el 45% lo consideró como excelente; el 40% como bueno, el 11% regular, y 4% de los empleados no proporcionan una respuesta.



En cuanto al cumplimiento de la organización en procesos de la compañía (sueldos, dotación, indicadores, etc.), el 42% del personal administrativo lo consideró excelente; el 53% bueno y el 5% regular.

En el personal operativo, el 53% excelente, el 38% bueno, el 6% regular; y el 3% de las personas se abstiene de emitir algún tipo de comentario respecto a esta pregunta.



Esta pregunta hace referencia a la participación de los colaboradores en las actividades de la compañía; el 37% del personal administrativo opinó que su nivel de participación fue excelente; el 42% bueno; el 16% regular y el 5% prefirieron omitir un comentario sobre esta pregunta. El 55% del personal operativo lo consideró excelente; 35% bueno; 6% regular y 5% no emitió ningún comentario al respecto.

Factor Orgullo y Pertenencia

Este factor evaluó la identificación que tiene el empleado respecto al grupo de compañeros, organización, su identidad, valores organizacionales, misión y visión, las funciones que realiza y desencadenan su creatividad, motivación y desempeño (Strajam, 2014).



El 79% del personal administrativo consideró que al ingresar a la compañía se sintió bienvenido, el 11% en ocasiones; el 11% no se sintieron bien recibidos. El 80% del personal operativo se sintió bienvenido; 14% en ocasiones; y 6% no se consideró bienvenido.



Figura 20. Orgullo y pertenencia, pregunta 2. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

El 89% del personal administrativo afirmó que su participación es indispensable; el 11% consideró que su participación en ocasiones es indispensable. El 80% del personal operativo analizó que su participación es indispensable, el 14% en ocasiones, y el 6% manifestó que sus funciones no contribuyen en absoluto a la organización.

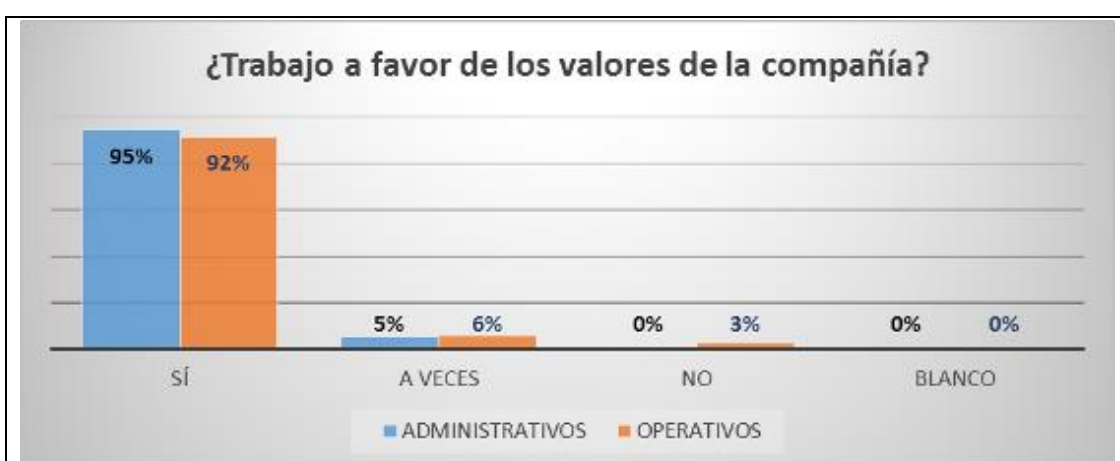


Figura 21. Orgullo y pertenencia, pregunta 3. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

En el personal administrativo, 95% considera que su trabajo sí va en función de los valores de la empresa que son: confianza, respeto, lealtad honestidad, integridad, y 5%

a veces. En el personal 92% que sí trabajan en beneficio de los valores de la empresa, 6% en ocasiones y 3% que no trabaja a favor de los valores institucionales.



Figura 22. Orgullo y pertenencia, pregunta 4. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

El 84% del personal administrativo sí conoce la misión, visión y política de la empresa; el 11% en ocasiones y el 5% desconocen; el 83% del personal operativo tiene conocimiento; el 11% en ocasiones, y el 6% no conoce los datos relacionados en este ítem.



Figura 23. Orgullo y pertenencia, pregunta 5. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

El 95% del personal administrativo sí conoce el giro de negocios, actividad económica de la organización y al bien o producto que oferta para mantenerse en el

mercado, y el 5% a veces. El 81% del personal operático sí conoce el giro de negocios de la empresa, el 14% a veces, y el 5% desconoce la actividad de la empresa y los productos que oferta en el mercado.

Factor Jefatura y Liderazgo

Este factor detalla la relación que los empleados mantienen con sus superiores y su gestión en las relaciones de poder. La gestión de jefaturas otorga libre elección a sus colaboradores para solventar inconvenientes que se genere en el proceso normal de sus funciones; y el liderazgo permite a cada líder de área supervisar y direccionar de la mejor manera a las personas bajo su mando (Strajam, 2014).



Figura 24. Jefatura y liderazgo, pregunta 1. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

En el área administrativa el 32% de los encuestados consideró que su líder le otorga de forma clara y precisa información que le permite gestionar sus funciones de forma adecuada; el 58% casi siempre, y el 11% manifestó que nunca recibe la información clara. En el área operativa, el 66% del personal manifestó que las instrucciones manifestadas son siempre concretas, y el 34% que casi siempre recibe de forma clara las instrucciones de sus jefes para que desempeñe sus funciones en su lugar de trabajo.



La libertad en la toma de decisiones se evalúa con respecto a la autonomía de los colaboradores para gestionar independientemente su trabajo; el 42% del personal administrativo consideró que siempre sus jefes les dan la libertad de gestionar su trabajo y tienen apertura a tomar sus propias decisiones; el 53% que casi siempre, y el 5% nunca tiene la libertad para tomar decisiones.



El 42% del personal administrativo manifestó que siempre hay respaldo de su jefe en caso de presentarse dificultades en sus actividades diarias; el 47% casi siempre se siente respaldado, y el 11% consideró que nunca sintió apoyo de su jefe. En el personal

operativo, el 73% opinó que siempre tuvo apoyo, el 19% casi y el 8% nunca recibe soporte en su gestión si se presentan dificultades.



Figura 27. Jefatura y liderazgo, pregunta 4. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Respecto a la retroalimentación, el 37% del personal administrativo señala que siempre en la gestión que realiza existe una evaluación de las funciones desempeñadas, el 42% casi siempre, y el 21% nunca.

En cuanto al personal operativo, el 63% considera que siempre recibe retroalimentación de las actividades que realiza, el 27% casi siempre y el 10% nunca.

Es indispensable evaluar siempre la calidad de los servicios que los empleados entregan a los clientes.



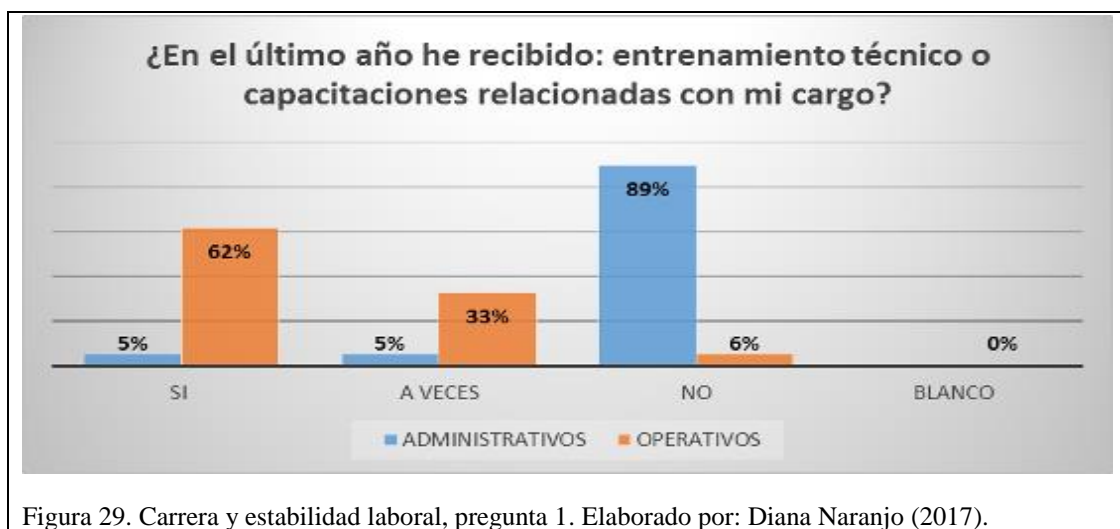
Figura 28. Jefatura y liderazgo, pregunta 5. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

En cuanto al personal administrativo, el 11% consideró que siempre reciben algún tipo de reconocimiento cuando superan las expectativas generadas al desempeñar sus funciones, el 26% que casi siempre, el 53% nunca, y 11% prefirió no responder esta pregunta. En el personal operativo el 27% considera que siempre fue reconocido, el 37% casi siempre, el 34% nunca, y el 2% no se pronunció con respecto a esta pregunta.

Factor plan de carrera y estabilidad laboral

Este factor evalúa la apreciación del empleado respecto a la seguridad de permanencia en la empresa, continuar desempeñando sus funciones normalmente.

El plan carrera se refiere a las oportunidades que el empleado percibe en el tiempo de permanencia, para crecer profesionalmente en conocimientos y cargos a desempeñar (Strajam, 2014). Son varias las preguntas con que se analiza este factor.



El personal administrativo consideró 5% que si ha recibido en el último año algún tipo entrenamiento técnico o capacitaciones relacionadas con su cargo; el 5% a veces, y el 89% de los colaboradores no recibió capacitaciones o entrenamiento técnico para mejorar en su trabajo o a nivel profesional. En el personal operativo, el 62% sí recibió

algún tipo de capacitación especialmente en atención al cliente, el 33% de los colaboradores a veces, y el 6% no recibió ningún tipo de entrenamiento.



Figura 30. Carrera y estabilidad laboral, pregunta 2. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Respecto a si la empresa ofrece al personal estabilidad laboral; el 89% de personal administrativo señaló que sí, y el 11% a veces. En el personal operativo, el 62% determina que sí, el 16% que a veces, el 12% consideraron que no tienen un trabajo estable, y el 10% de los encuestados se abstiene de emitir un comentario sobre esta pregunta.



Figura 31. Carrera y estabilidad laboral, pregunta 3. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

El personal administrativo, el 63% señaló que en sus labores diarias sí se les ha presentado oportunidades de crecimiento y aprendizaje en el puesto de trabajo, el 21%

a veces, y el 16% de los colaboradores consideró que no han existido oportunidades de mejora. En el personal operativo el 60% sí tuvo oportunidades de crecimiento; el 25% a veces, el 13% indicó que en la empresa no existieron oportunidades de crecimiento y aprendizaje, y el 2% no emite comentario.



Figura 32. Carrera y estabilidad laboral, pregunta 4. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

El 53% del personal administrativo manifestó sentirse motivado para continuar laborando en la compañía, el 26% a veces, y el 21% no, en estos resultados deben considerarse otros factores que deben ser evaluados (estado civil, cargas familiares, estado económico) ya que coadyuvan a la continuidad del empleado. En el personal operativo el 65% indica sí encontrarse motivado; el 34% a veces, el 1% del personal no está motivado para continuar en la empresa.

Factor condiciones en el trabajo

Este factor tiene por objetivo conocer si el personal cuenta con los recursos suficientes para desempeñar adecuadamente sus funciones, conocer la interacción y socialización del personal, su consideración del cargo que ocupan y las actividades que realizan, si la remuneración es acorde a las funciones que ejecutan y si la carga de

trabajo es proporcional entre los compañeros que ocupan una misma posición (Strajam, 2014).



Figura 33. Condiciones de trabajo, pregunta 1. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

El personal administrativo consideró en 47% que sí existen actividades en la empresa que fomentan la interacción y socialización entre compañeros de trabajo; el 21% contestó que casi siempre, y el 32% consideró que no existen actividades suficientes. En el personal operativo el 44% manifestó que sí existen actividades, el 32% consideró a veces, el 23% respondió que no existen actividades, y 1% de los empleados no proporcionó ninguna respuesta.



Figura 34. Condiciones de trabajo, pregunta 2. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Respecto a si el personal se encuentra conforme con el cargo que ocupa y las actividades que realiza cada colaborador en la empresa; el 68% del personal administrativo determinó que sí se encuentra conforme, el 26% casi siempre y el 5% no se encuentra a gusto con el cargo que ocupa. En el personal operativo el 56% consideró que sí se siente conforme con las actividades o con el cargo que ocupa dentro de la empresa, el 18% casi siempre, y el 26% no se siente conforme.



Figura 35. Condiciones de trabajo, pregunta 3. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Esta pregunta busca entender si los colaboradores sienten que su salario es adecuado a las actividades que realizan en el cargo; el 21% del personal administrativo consideró que sí, el 11% que casi siempre, el 58% que no, y el 11% no proporciona información. El 38% del personal operativo si se encuentra de acuerdo con el salario que percibe mensualmente en la compañía, el 30% casi siempre, y el 32% no está de acuerdo con su remuneración.



La distribución de trabajo debe ser equitativa entre los colaboradores de la empresa para garantizar que las actividades se desarrollen adecuadamente y hayan tenido un proceso de revisión apropiado; el 37% del personal administrativo señaló que la carga de trabajo sí es equitativa, el 26% determinó que casi siempre, el 26% que no y el 11% no responde a la pregunta.

En el personal operativo el 35% consideró que la actual distribución de la carga de trabajo sí es correcta, el 38% manifestó que casi siempre, el 27% consideró que la carga de trabajo no está bien distribuida.



Respecto a si los colaboradores de la empresa disponen de los suficientes recursos para desempeñar sus funciones, el 58% del personal administrativo consideró sí, el 32% manifestó que casi siempre, y el 11% del personal no está de acuerdo. En el personal operativo el 59% de los colaboradores consideraron que sí cuentan con los recursos necesarios; el 25% casi siempre, y el 16% manifestó que no.

Factor Relaciones Interpersonales

Este factor evalúa la relación que mantiene cada colaborador con sus pares, la interacción, respeto, compañerismo, predisposición para realizar sus actividades, trabajo en equipo, y la percepción del clima laboral en la compañía, para determinar posibles oportunidades de mejora (Strajam, 2014).



Figura 38. Relaciones interpersonales, pregunta 1. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

La percepción de personal administrativo muestra que el 16% mantienen con sus compañeros excelentes relaciones, el 63% buena y el 21% regulares. En el personal operativo, el 56% excelente, el 31% buena y el 13% regular. Al respecto es necesario realizar actividades de integración para disipar posibles divergencias entre el personal.



Figura 39. Relaciones interpersonales, pregunta 2. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Respecto a la predisposición de trabajo en equipo, el 10% del personal administrativo menciona que es excelente, el 60% es buena, y el 30% es regular. En el personal operativo el 51% es excelente, el 35% es buena, y el 14% es regular.



Figura 40. Relaciones interpersonales, pregunta 3. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

El 5% del personal administrativo consideró de acuerdo a las experiencias que el ambiente de trabajo es excelente, el 37% es bueno, y el 58% regular, pues no cuenta con suficientes elementos para ser aceptable, por lo que debe mejorarse esta percepción fomentando la participación e integración en la compañía. En el personal operativo, el 45% piensa que es excelente, el 37% bueno y el 18% de los colaboradores percibe que el ambiente de trabajo es regular.

Entre el personal operativo y administrativo se observan divergencias de percepción; el 58% del personal administrativo que lo considera regular debe ser analizado para identificar las causas de desavenencia entre los empleados y mitigarlas.



Respecto al grado de importancia otorgado a las ideas, opiniones o comentarios de los colaboradores para mejorar algún proceso en la empresa; el 11% del personal administrativo los considera excelente, el 79% manifestó que es bueno, y el 11% regular.

En el personal operativo el 50% señaló que es excelente, el 39% bueno, y el 10% de los encuestados es regular.

Respuesta abierta

En el personal administrativo, el 37% de los colaboradores consideró que una de las posibles alternativas para favorecer el mejoramiento del clima laboral es fomentar actividades de integración entre los compañeros de trabajo; el 5% señaló que una opción puede ser trabajar en equipo y con profesionalismo desarrollando las actividades para las cuales el personal fue contratado; el 11% que se deben impartir capacitaciones anuales de acuerdo al área de trabajo; el 26% que se deben evitar críticas y comentarios mal intencionados ya que este tipo de acciones no fomenta el

desarrollo de la compañía; el 5% indica que es necesario dar seguimiento al buzón de sugerencias que se encuentra en la entrada de la empresa, ya que es importante conocer los comentarios tanto de clientes como de colaboradores respecto al servicio entregado; el 5% que se debe distribuir equitativamente la carga laboral para todos y para que tengan el mismo tiempo para resolver y solventar las novedades que surgen en su área de trabajo, y el 11% no emite comentarios con respecto a esta pregunta.



Respecto al personal operativo, el 19% consideró que deben programarse actividades que fomenten la integración entre compañeros a nivel nacional, ya que a pesar de pertenecer a una misma empresa desconocen al personal que labora en la compañía y que únicamente los identifica en calle por el uniforme que utilizan; el 7% consideró que como parte de su jornada de trabajo deben considerarse o reconocerse las horas de viaje que necesitan para trasladarse de una ciudad a otra; el 7% señaló que debe promoverse el compañerismo entre todos los empleados y ayudarse unos a otros; el 15% piensa que hay que motivar e incentivar al personal para que trabaje con más orgullo de pertenencia a la compañía; el 5% responde que es necesario capacitar al personal constantemente en especial porque son ellos quienes ofertan los productos al cliente y son la imagen de la empresa; el 6% solicitó se les otorgue mayores recursos para movilizarse ya que se fija una tarifa y no se consideran movilizaciones a valles o a zonas periféricas de la ciudad que requieren mayores recursos económicos; el 13% ratificó que se debe mejorar el uniforme, ya que de acuerdo a las actividades que realiza el personal no les es posible subir los productos en las perchas o bajarlos cómodamente y peor aun cuando distribuyen mercadería cuyo contenido se encuentra comercializado en cajas; el 4% opina que no deben expresarse comentarios mal intencionados y críticas, pues no favorece la interacción entre colaboradores sino que genera malestar entre cada área de trabajo; el 2% menciona que es necesario facilitar el transporte para el manejo y distribución del material POP (Point of Purchase) pues es difícil llevar material pesado en servicios de transporte público; el 3% determinó que es importante recordar las fechas de cumpleaños porque cuando se omiten, los colaboradores no sienten que son significativos para la compañía; el 2% sugiere que hay que proporcionar los instrumentos de trabajo necesarios para efectuar correctamente sus funciones en los puntos de venta (guantes y franelas); el 3% propuso

la contratación de más personal en ciertas zonas del país, ya que mencionan no darse abasto con los clientes que ingresan a cada local; el 3% señaló que una norma básica para la buena relación entre compañeros de trabajo es respetarse y solicitar las cosas con educación; y el 14% de los colaboradores no emitió un pronunciamiento acerca de cómo se puede mejorar el clima laboral en la empresa.

Los comentarios del personal administrativo y operativo son diferentes, tal cual lo son las actividades que realiza cada grupo de empleados.

Segunda parte

1. Justificación

El proceso de globalización exige que las organizaciones sean eficientes, mejoren constantemente y se adapten a la dinámica del entorno, para ser competitivas. La gestión es el ejercicio de responsabilidades en las actividades organizacionales, para optimizar la administración de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos (Chang, 2013), este último es el activo organizacional más valioso; Chiavenato (2011) manifiesta que la competitividad organizacional depende de la eficiencia de su talento humano, y ésta está condicionada por factores del ambiente de trabajo, clima laboral; Baguer (2012) sostiene que el clima en el ambiente de trabajo, incide directamente en el comportamiento, actitud y productividad de las personas, por lo que condiciona eficiencia y competitividad organizacional.

El constante crecimiento en las organizaciones e innovación a nivel mundial ha permitido que diversas industrias en los últimos años sufran una serie de transformaciones, modificando internamente planes estratégicos, operativos, políticas internas, mejorando la imagen corporativa, consolidándose en el mercado y fortaleciendo los procesos tanto administrativos como transformaciones comerciales que cada compañía mantiene con sus aliados estratégicos, es así que dentro de este proceso no se puede dejar de lado el recurso más importante de toda empresa que es el talento humano y como se relaciona en su ambiente de trabajo. Esta intervención considera el estudio del clima laboral para determinar todas las variables que pueden presentarse en la compañía con respecto al entorno organizacional.

Estos cambios se orientan a mejorar la estabilidad de toda organización, pues toda industria debe adaptarse al medio en el cual se desarrolla con el fin de mantenerse en

el mercado y convertirse en un referente para la competencia, las necesidades cambian con respecto a la producción y es allí donde la gestión del talento humano tiene su mayor reto generando una imagen corporativa sólida, contratando personal acorde a las demandas de cada puesto de trabajo, buscando personal competente para realizar sus actividades que sean a corto plazo un apoyo para el adecuado manejo de los procedimientos internos y externos de la compañía, proporcionando en la medida de lo posible capacitaciones al personal que les permita ser mucho más competitivos, analizando factores que determinan el desempeño de cada colaborador, elaborando medidas correctivas ante divergencias que se presenten y en especial tomando en cuenta al talento humano, ya que es la fuerza productiva la que mantiene vigente a toda organización.

Dichos elementos, procesos o causales se encuentran plasmados en los resultados de las evaluaciones de clima laboral, éstos reflejan la situación real de la empresa.

Por la coyuntura expuesta con anterioridad, se consideró la necesidad de evaluar el clima laboral y elaborar una propuesta de mejora, basada en actividades que fomenten el conocimiento de los colaboradores a través de capacitaciones para todos los departamentos y actividades de integración en la empresa Estrategias y Mercado S.A., pues pese a ser una empresa que oferta asesoría en recursos humanos, carece de un subsistema que evalúe anualmente el clima laboral de la organización.

“En el clima laboral su principal importancia es que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores, percepción que a su vez está influida por su carga personal y cultural” (García, 2014, p. 27).

A pesar que en los últimos años el crecimiento de la organización ha sido significativo, no se ha elaborado una evaluación de clima laboral desde la fundación de la compañía, lo cual es indispensable en toda organización para evaluar los posibles

factores que pueden estar generando una serie de acciones y comportamientos en la empresa.

De esta ausencia y de diferentes discrepancias ocurridas en la organización tanto a nivel personal y profesional de varios colaboradores es de donde surge la necesidad para evaluar el ambiente laboral, sus relaciones interpersonales, la falta de productividad en ciertos colaboradores y cómo puede motivarse al personal a desempeñar mejor sus funciones para optimizar los recursos de la empresa.

El análisis se realizó en todas las áreas de la región Sierra de la compañía para obtener resultados de forma holística y consolidar la información emitida desde diferentes puntos de vista; para en base a los resultados generar planes de acción y oportunidades de mejora.

La participación del personal fue satisfactoria, se aplicó la encuesta a todo el personal involucrado en la investigación; la evaluación generó expectativa, ya que no se había realizado esta actividad anteriormente.

Para optimizar la evaluación de satisfacción laboral fue necesario analizar los aspectos críticos que generan insatisfacción para profundizarlos y establecer acciones correctivas (Trianes, 2014).

Para que los empleados pudieran manifestar su criterio respecto a: cómo perciben el compromiso de la organización hacia sus empleados; cómo se sienten identificados con la compañía; cuál es su percepción respecto a sus jefes y su capacidad de liderazgo; cómo consideran la estabilidad laboral que la empresa les ofrece y los planes de carrera a los cuales tienen acceso; las condiciones de trabajo, y la relación laboral que mantienen con sus compañeros de área y de otros departamentos; se socializó previamente el cuestionario y se aplicó un plan de comunicación.

Esta intervención contribuyó a establecer un precedente en la empresa, y determinar factores que requieren ser analizados, revisados y modificados, con el objetivo de promover un mejor desempeño profesional, sin afectar su salud mental. Para generar un cambio en la organización se propone:

- Capacitaciones anuales al personal administrativo en función del área de trabajo.
- Capacitaciones anuales al personal operativo con referencia (atención al cliente, promoción de productos).
- Actividades que fomenten la integración entre compañeros de trabajo.
- Analizar la carga de trabajo actualmente distribuida.

2. Caracterización de los beneficiarios

La evaluación del clima laboral estuvo direccionada a todas las personas que forman parte de la empresa Estrategias y Mercado S.A quienes son los beneficiarios directos de la propuesta de mejora.

Tabla 7.
Caracterización de beneficiarios

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos
Son los colaboradores de la empresa: Personal administrativo: constituido por 19 personas (3 hombres y 16 mujeres)	Todas aquellas personas se utilizan de los servicios que oferta la empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Proveedores - Visitantes
Personal operativo: Constituido por 107 personas (31 hombres y 76 mujeres).	

Nota: Explicación de caracterización de beneficiarios (directos e indirectos). Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

3. Interpretación

Esta interpretación es trascendental para evaluar los factores que requieren ser trabajados para promover un buen ambiente de clima laboral en la organización.

En el factor de compromiso empresarial que comprende las sub-dimensiones: nivel de inducción al ingresar a la compañía, compromiso empresarial, cumplimiento organizacional, la participación del personal en las actividades que programa la compañía en un 47% es considerado como excelente, 41% de los colaboradores lo considera bueno, 9% de los encuestados lo considera regular y un 3% de no emite ningún comentario al respecto.

En el factor de orgullo y pertenencia, que hace referencia a la identificación de los empleados con la compañía, al aporte que el empleado genera con sus funciones para que la empresa persista en el mercado, si aplica y practica los valores, misión y visión de la compañía, si el personal entiende el giro de negocios de la organización, el 84% de la población se identifica con este factor, el 11% de los encuestados en ocasiones se sienten identificados con la compañía y con los valores de la misma, el 5% de los encuestados no se identifica con los valores, misión y visión de la empresa y desconoce el giro de negocios de la compañía.

Jefaturas y liderazgo en referencia a las disposiciones que los líderes de cada área proporcionan a sus asistentes, la claridad de la información proporcionada, autogestión en el trabajo y libertad de decisión referente a las funciones de cada cargo, periodicidad de retroalimentación sobre las funciones realizadas, reconocimiento en el trabajo cuando se exceden las expectativas, el 57% de los encuestados considera que siempre recibe información clara sobre el cumplimiento de sus funciones, el 31% casi siempre

recibe instrucciones claras, el 12% de los encuestados nunca recibe información clara, retroalimentación de las funciones realizadas, respaldo de sus jefes y el 1% de los colaboradores se abstiene de emitir un comentario al respecto.

El 61% de la población en el factor plan carrera y estabilidad laboral con respecto a entrenamiento técnico, capacitaciones recibidas, estabilidad en la organización, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, motivación para continuar en la compañía, responde afirmativamente para continuar en su cargo y desempeñando sus funciones, el 25% de la población en ocasiones se encuentra a favor y en ocasiones no se encuentra motivado para continuar en la empresa, el 11% de los encuestados no se identifica con ninguna de las características de este factor y el 3% de los colaboradores prefiere no emitir un comentario.

Las condiciones de trabajo engloban las actividades de interacción y socialización en la empresa, la conformidad con el cargo que ocupa el personal, la remuneración acorde a las funciones que desempeña, la distribución de la carga de trabajo, los recursos de la empresa para el desempeño de las funciones. Al respecto el 46% de los encuestados está de acuerdo con cada una de estas descripciones, el 28% casi siempre está de acuerdo con lo detallado anteriormente, el 25% no está de acuerdo con las actividades existentes, con el cargo que ocupan, la remuneración que percibe y las funciones que desempeña, y el 1% de los encuestados no responde esta interrogante.

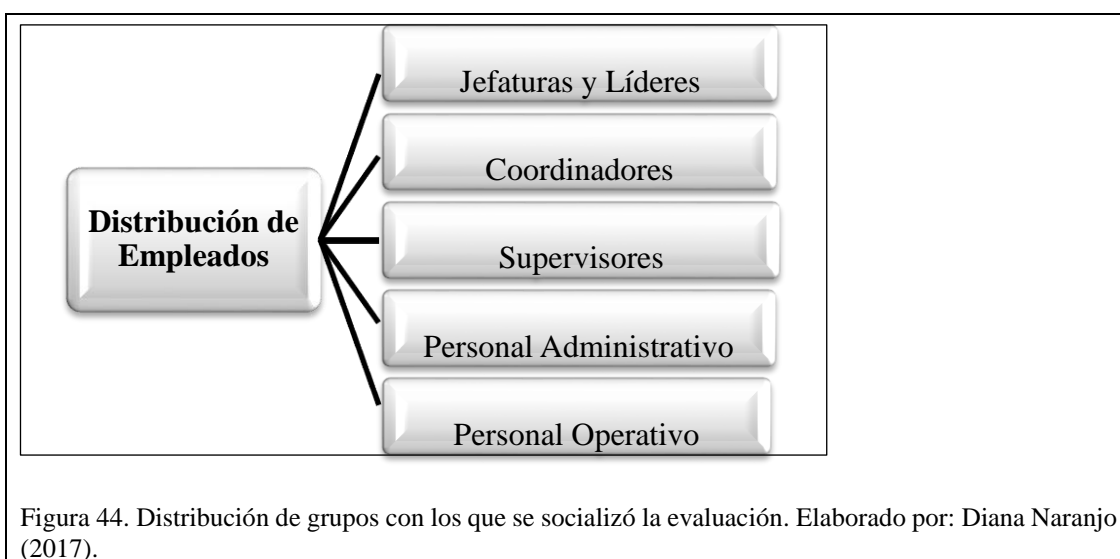
El factor de relaciones interpersonales comprende la relación laboral existente entre compañeros de trabajo, la predisposición de trabajar en equipo, el ambiente existente en su área de trabajo, para lo cual el 45% de los colaboradores considera que es excelente, el 35% de la población lo considera bueno y finalmente el 16% de los encuestados lo considera regular.

Tabla 8.
Resultados consolidados

FACTOR	DIMENSIONES	RESULTADOS			
Compromiso empresarial	Nivel de inducción, compromiso empresarial, cumplimiento organizacional, participación de actividades en la compañía	Excelente	Bueno	Regular	Blanco
		47%	41%	9%	3%
Orgullo y pertenencia	Identificación con la compañía, desempeño de funciones, trabajo en función de valores, conozco misión, visión, entiendo el giro de negocios	Si	A Veces	No	Blanco
		84%	11%	5%	0%
Jefaturas y liderazgo	Información clara y precisa proporcionada por el cliente, autogestión en el trabajo, respaldo de superiores, retroalimentación de funciones, reconocimiento en el trabajo	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Blanco
		57%	31%	12%	1%
Plan carrera y estabilidad laboral	Recepción de capacitaciones o entrenamiento técnico, estabilidad laboral, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, motivación del personal	Si	A Veces	No	Blanco
		61%	25%	11%	3%
Condiciones de trabajo	Actividades de interacción y socialización en la empresa, conformidad con el cargo, remuneración acorde a las funciones, distribución de carga de trabajo, recursos de la empresa para el desempeño de sus funciones.	Si	Casi Siempre	No	Blanco
		46%	28%	25%	1%
Relaciones interpersonales	Relación laboral con otros compañeros, predisposición de trabajo en equipo, ambiente de trabajo, importancia que reciben los trabajadores por parte de los compañeros de trabajo	Excelente	Bueno	Regular	Blanco
		45%	39%	16%	0%

Nota: Explicación de resultados obtenidos por factor. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Por el giro de negocio de la compañía, la mayor parte del personal labora en campo en diversas rutas, lo que genera limitada interacción entre compañeros de trabajo; una realidad diferente se desarrolla en el personal administrativo que convive ocho horas diarias, lo que fomenta la interacción entre colaboradores de diversas áreas. Se definieron grupos para elaborar talleres de socialización de los resultados obtenidos, su distribución fue:



Producto de la socialización los empleados plantearon acciones para mejorar el clima laboral en la empresa, que comprenden: actividades de integración, distribución equitativa de la carga laboral, trabajar en equipo, fomentar el compañerismo, proporcionar los insumos necesarios para el cumplimiento de las funciones y contratar más recursos para atender a todos los clientes.

Las oportunidades de mejora y los planes de acción están encaminados a la planificación de capacitaciones anuales, dependerá del presupuesto que la compañía invertir en las propuestas que sus líderes consideren productivas para su equipo de trabajo. Los planes de acción orientados a mejorar el clima laboral en la organización, se sintetiza en el siguiente esquema.

Tabla 9.

Plan de acción para los factores plan carrera, estabilidad laboral, condiciones de trabajo

Factor: Plan Carrera, estabilidad laboral, condiciones de trabajo.

Objetivo: Incentivar y reforzar el conocimiento existente en el personal para que sea aplicado en la compañía.

Área de trabajo	Iniciativa	Fecha de ejecución	Responsables
Talento Humano	Capacitar al personal en nuevas técnicas y tendencias de selección de personal, manejo de herramientas para reclutamiento, riesgos del trabajo.	11/05/2017	Líder de Talento Humano
Nómina	Capacitar al personal en reformas laborales, reformas tributarias, Excel avanzado e inglés técnico	11/05/2017	Área de Calidad (Excel) Asesor legislativo Líder de Nómina
IPV	Capacitar al personal en Excel avanzado, manejo del paquete de office avanzado, servicio al cliente, términos básicos de merchandising.	15/05/2017	Área de Calidad (Excel) Líder de IPV
Contabilidad	Capacitar al personal en actualización tributaria, Excel avanzado, capacitación del sistema contable de la empresa, reformas laborales que afecten contablemente, normas de información financiera.	15/05/2017	Área de Calidad (Excel) Cursos gratuitos en el SRI. Líder de Contabilidad
SSO	Capacitar al personal en actualización de la normativa legal relacionada con seguridad y salud ocupacional, cursos de formador de formadores, Implantación de herramientas para la administración de la prevención de riesgos laborales.	17/05/2017	Cursos IESS, cursos en línea

Área de trabajo	Iniciativa	Fecha de ejecución	Responsables
Calidad	Capacitar al personal en estadística diferencial, estudio de mercado, conocimiento de ISO para auditorías.	17/05/2017	Cursos en línea
Recepción	Capacitar al personal en servicio al cliente, paquete de office básico, manejo de archivos y almacenamiento de información.	19/05/2017	Líder Talento Humano
Bodega	Capacitar al personal en almacenamiento de productos, manejo de inventarios, paquete de office básico para el reporte de inventarios.	19/05/2017	Área de Calidad (Excel). Líder IPV Líder SSO
Comercial	Capacitaciones relacionadas a Marketing y Merchandising, cursos de redacción comercial.	22/05/2017	Área de Calidad (Excel) Líder IPV
Mercaderistas e Impulsadoras	Capacitar al personal en servicio al cliente, términos de Merchandising, Excel básico y manejo de utilitarios.	22/05/2017	Área de Calidad (Excel) Líder Talento Humano
Coordinación y Supervisión	Capacitar al personal en redacción comercial, paquete de office intermedio, servicio al cliente, almacenamiento de información, liderazgo, Excel avanzado y manejo de proveedores.	24/05/2017	Área de Calidad (Excel) Líder Talento Humano Líder IPV
ADP	Capacitar al personal en Excel avanzado, capacitaciones de legislación laboral, manejo de portales IEES y MDT (Ministerio de Trabajo), aplicativos para transferencia de comunicación, Webex, blue jean.	24/05/2017	Área de Calidad (Excel) Líder ADP. Líder de Nómina
Facturación y Compras	Capacitación al personal en el manejo de proveedores, capacitación del programa de facturación en caso de actualizaciones, Excel avanzado.	24/05/2017	Área de Calidad (Excel) Líder de proyectos tecnología- actualizaciones

Nota: Matriz explicativa de planes de acción para factores como: plan carrera, estabilidad laboral, condiciones de trabajo. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

Tabla 10.

Plan de acción para el factor de relaciones interpersonales

Factor: Relaciones Interpersonales

Objetivo: Incentivar la participación, socialización y buenas prácticas de convivencia entre compañeros de trabajo.

Área de trabajo	Iniciativa	Fecha de ejecución	Responsables
General	Promover las buenas practicas organizacionales para mejorar el ambiente laboral (respeto, educación	18/05/2017	Talento Humano
General	Desarrollar actividades de recreación e integración con todos los colaboradores de la empresa.	15/11/2017	Líder Talento Humano
General	Proporcionar seguimiento al buzón de sugerencias que se encuentra ubicado en el ingreso de la empresa.	Desde el 22/05/2017 en adelante	Líder Talento Humano
General	Otorgar permisos al personal que cumple años de 1 hora en la mañana o en la tarde dependiendo de las actividades que tenga que cumplir el colaborador.	01/05/2017	Jefe de cada área
General	Plan de incentivos por cumplimiento en indicadores a través de combos KFC, entradas al cine o un kit de productos promocionales bajo autorización del cliente.	01/05/2017	Jefe de cada área

Nota: Matriz explicativa de planes de acción para el factor de relaciones interpersonales. Elaborado por: Diana Naranjo (2017).

4. Principales logros del aprendizaje

Con el desarrollo de la intervención se reconoció la importancia que tiene el clima organizacional en la gestión, productividad y competitividad de las organizaciones; también se adquirió un conocimiento práctico respecto a cómo evaluar el clima laboral en una organización; la evaluación y medición del clima laboral en Estrategias y Mercado S.A. fue una experiencia enriquecedora que conlleva una aplicación sistemática del conocimiento adquirido durante el tiempo de estudio y preparación universitaria. Desde el ámbito psicológico se pudo diferenciar el comportamiento exteriorizado en la organización y por medio de la evaluación se obtuvo información importante y trascendental para la compañía, directivos y colaboradores; especialmente para comprender las necesidades de los empleados y la percepción de los mismos en referencia a su lugar de trabajo, el ambiente en el cual ellos laboran, a la interacción con sus compañeros de trabajo y los factores que contribuyeron a mantener el actual clima laboral.

Debe recalcar que durante el tiempo de servicio de la empresa en el país, no se había desarrollado una evaluación del clima laboral por lo cual esta intervención aportó en el diagnóstico de los factores que determinan el actual clima organizacional.

En lo positivo debe recalcar el empoderamiento del proceso y la colaboración del personal, que manifestó su interés participando activamente en cada etapa de la medición del clima laboral, motivado por conocer la realidad de la empresa.

El aporte de la información obtenida establece un precedente y un punto de referencia para futuras mediciones de clima laboral por medio de la cual Talento Humano puede verificar y dar seguimientos a los cambios y mejoras que se realizaron en la empresa.

Dentro de las experiencias negativas se establece la falta de compromiso de pocos colaboradores que demostraron indiferencia ante el proceso y se vieron obligados a responder las preguntas de la encuesta aplicada. A nivel directivo se pudo dar mayor apoyo y apertura para la aplicación de las encuestas a nivel nacional, lamentablemente la aprobación para iniciar con el proceso se la recibió únicamente para la región sierra del país por lo cual se desconoce la percepción de los empleados de la región costa con referencia al clima organizacional en su lugar de trabajo.

El producto generado fue un plan de capacitaciones anuales que permite reforzar el conocimiento de los colaboradores en las diferentes áreas existentes en la compañía, lo cual garantiza un personal preparado y con las competencias necesarias de acuerdo a su cargo y conforme al giro de negocios de la empresa.

El objetivo inicial de la sistematización se cumplió en su totalidad, ya que se trabajó en las relaciones interpersonales y crecimiento profesional, resaltando y poniendo en evidencia las experiencias adquiridas durante la implantación de la propuesta de mejora del clima laboral en la empresa Estrategias y Mercado S.A.

El interés generado en el área de salud mental permitió diseñar y ejecutar planes de acción inclusivos a todas las áreas de la empresa para generar satisfacción laboral. Sin embargo existen factores que requieren trabajo y mayor atención, como son las relaciones interpersonales por medio de actividades de integración y el crecimiento profesional que serán trabajadas por medio de capacitaciones anuales con lo cual el personal reforzará su conocimiento y lo aplicará en su área de trabajo.

Conclusiones y recomendaciones

a. Conclusiones

- El uso de herramientas apropiadas herramientas de investigación como: encuestas, entrevistas y observación permitieron alcanzar los objetivos inicialmente planteados.
- La evaluación se empleó en los colaboradores de la región sierra en las diferentes áreas de la empresa Estrategias y Mercado S.A., diferenciando al personal operativo del administrativo, con el fin de analizar las variables existentes entre un grupo y otro para determinar si factores como la permanencia habitual en las oficinas de la institución, la constante convivencia entre el personal, la cotidianidad de las actividades realizadas son causales para distinguir la variación de resultados entre unos y otros.
- En base a los datos obtenidos, los factores en los cuales se debe enfocar y trabajar son: plan carrera/estabilidad laboral, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.
- El factor plan carrera/estabilidad laboral representa las capacitaciones que el personal recibe durante el tiempo de servicio, las oportunidades de crecimiento y aprendizaje en la compañía. Actualmente el personal en especial el administrativo en un 89% manifiesta no recibir capacitaciones suficientes para actualizar sus conocimientos, esto se evidencia cuando existen reformas laborales o reformas tributarias que afectan y modifican a los procesos internos.
- El factor condiciones de trabajo están relacionadas con actividades de interacción, socialización y remuneración de la empresa. El 58% del

personal administrativo considera que la remuneración que percibe no va acorde a las funciones que desempeñan, por lo cual el presupuesto de la empresa actualmente asignado para el pago de salarios y beneficios de ley no contempla un incremento salarial ni bonos de cumplimiento.

- Las relaciones interpersonales hacen referencia a la predisposición del personal para trabajar en equipo y a la relación de convivencia existente entre los compañeros de trabajo. El 58% del personal administrativo considera que el ambiente de trabajo es regular; como plan de acción fueron planteadas actividades de interacción y convivencia. Se retoma una práctica que se realizaba años atrás, la cual consiste en reunir a todos los empleados de la empresa y diseñar un “show de talentos”. Se presentan varios números organizados por los empleados de las diferentes ciudades del país (coreografías, tocar instrumentos musicales, obras teatrales). Todos los empleados serán convocados a participar en la ciudad de Quito como fecha tentativa en el mes de noviembre 2017 para promover un ambiente de participación y socialización con todos los empleados de las diferentes áreas.
- Existen otras opiniones con menor incidencia que deben ser consideradas por Talento Humano debido a que fueron opiniones emitidas por los empleados de la empresa: motivar e incentivar al personal, proporcionar de mayores recursos para su movilización, mejorar el uniforme, evitar críticas y comentarios mal intencionados, distribuir con equidad la carga de trabajo, facilitar el transporte para el manejo del material publicitario.
- Se presume que el ambiente laboral difiere en el personal operativo por condiciones como, nuevas implementaciones de productos, la constante

movilización y el cambio de actividades en diversos sectores de la ciudad que se contraponen a la realidad del personal administrativo, el cual se encuentra en un ambiente físico fijo, monótono y se enfrenta a la constante rutina de sus funciones.

- En síntesis, conocer la realidad del clima laboral de una institución permite comprender los aciertos y falencias existentes, sea en los procesos, las jefaturas o en las relaciones interpersonales.
- En caso de presentarse cualquier variación se puede analizar y consecuentemente diseñar planes de acción que contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral, para resolver y corregir cualquier inconformidad existente. Recordando siempre que toda organización depende en su mayoría del capital humano y si el personal se encuentra motivado, su productividad incrementa y potencializa su desempeño.

b. Recomendaciones

- Se debe considerar la opinión de todos quienes constituyen la empresa, el indiscutible talento humano quien es en realidad, el ente generador de empleo y quienes apoyan a la organización a mantenerse en el mercado debe ser escuchado y considerado como parte indispensable de toda compañía.
- Se recomienda considerar los presentes resultados como base o guía para futuras evaluaciones con el fin de realizar cuadros comparativos de los cambios generados en la compañía.
- Se aconseja realizar una medición de clima laboral en la empresa por lo menos una vez al año y en el personal que supere los 6 meses de servicio para que los datos obtenidos sean reales y veraces. La encuesta puede variar

y ajustarse al contexto en el cual se encuentre la compañía en el momento de una nueva aplicación.

- Es esencial que Estrategias y Mercado cumplan a cabalidad con cada una de las propuestas realizadas en los planes de acción que fueron diseñadas estratégicamente para cada una de las áreas de trabajo, ello fortalecerá la percepción que los empleados tienen de la compañía.
- Se debe dar seguimiento a la ejecución de las actividades planificadas considerando siempre que los cambios en la organización darán frutos paulatinamente, el cambio es progresivo.
- Toda evaluación de clima laboral aplicada en la compañía debe tener un grado de importancia ya que estamos evaluando la percepción actual de los empleados que laboran en la empresa y su opinión es indispensable para comprender las causas que originan el actual comportamiento de la organización.

Bibliografía

Armas, J., 2010. *Los factores asociados y el clima organizacional del personal de la Editorial de la Universidad César Vallejo*, Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo .

Baguer, A., 2012. *Las Diez Claves en la Dirección de Personas 2a. Ed.*. Madrid, España: ESIC.

Banch et. al., J., 2013. *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos 3a. Ed.*. Barcelona, España: UOC.

Chang, R., 2013. *Gestión y Mejora Continua de Procesos 3a. Ed.*. 3ra. ed. Buenos Aires: Gránica.

Chang, R., 2013. *Mejora Continua de Procesos 3a. Ed.*. Buenos Aires: Gránica.

Chiavenato, I., 2011. *Administración de Recursos Humanos 7ma. Ed.*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.

Cuevas, J. C., 2014. *Clima laboral*. [En línea]
Available at: <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>

Estrategias y Mercado, 2016. *Estrategias y Mercado*. [En línea]
Available at: <http://www.estrategiasymercado.com/site/>
[Último acceso: 20 05 2017].

García, J., 2011. *Investigación sobre la formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*, Granada, España: Universidad de Granada.

- Garcia, V. E., 2014. *Clima Organizacional hacia un nuevo modelo 3ra. Ed.*. Tercera ed. México: Pearson Educación.
- George, K., 2008. Liderazgo eficaz,. *Carta de Noticias-Gestión*, 03, 12(2), p. 45.
- Gibson, J., Ivancevich, J. M. & Donnelly , J., 2013. *Teoría del aprendizaje 3a. Ed.*. Madrid: Pearson Educación.
- Goleman, D., 2011. *Lider resonante crea más*. s.l.:Debolsillo.
- Kofman, F., 2014. *La empresa consciente 3a. Ed.*. Pearson Educación: Buenos Aires.
- Maldonado, G., 2013. *Trabajo de grado, Análisis y determinación de los índices de satisfacción laboral del talento humano de la Empresa Eléctrica Regional Del Sur S.A. de la ciudad de Loja*, Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Meza, C., 2014. *Trabajo de grado académico, El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública INEC en la ciudad de Quito periodo 2012-2013*, Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Molocho, N., 2010. *Influencia del clima organizacional en la gestión educativa*, Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Cybertesis.
- Olweus, D., 2011. *Análisis y estudio de entornos laborales*. 2da. ed. Madrid: Morata.
- Rodriguez, M. D., s.f. Diagnóstico Organizacional. *Modelos de Análisis*, p. 11.
- Rodríguez & Remus, 2004. *Clima laboral positivo*. Madrid: McGraw Hill.
- Salazar , C., Canales, L. & Cofré, P., 2013. *Percepción de los efectos del sindicalismo y reforma laboral 2a. Ed.*. Chile: Redalic.

Strajam, G., 2014. *Psicología de los logros en el ambiente laboral*. Tercera ed. Chicago: Scientific Hitch.

Torres C., L., 2012. *Trabajo de Maestría, Clima Laboral y Conflictos en el Ambiente de Trabajo: Caso Área de Salud No. 2*, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

Trianes Torres, M. V., 2014. *Clima laboral y estrés 2a. Ed.*. 3ra ed. Madrid: Narcea.

Universidad Veracruzana, 2014. *Investigación para diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital Dr. Luis F. Nachón*, Veracruz, México: Universidad Veracruzana.

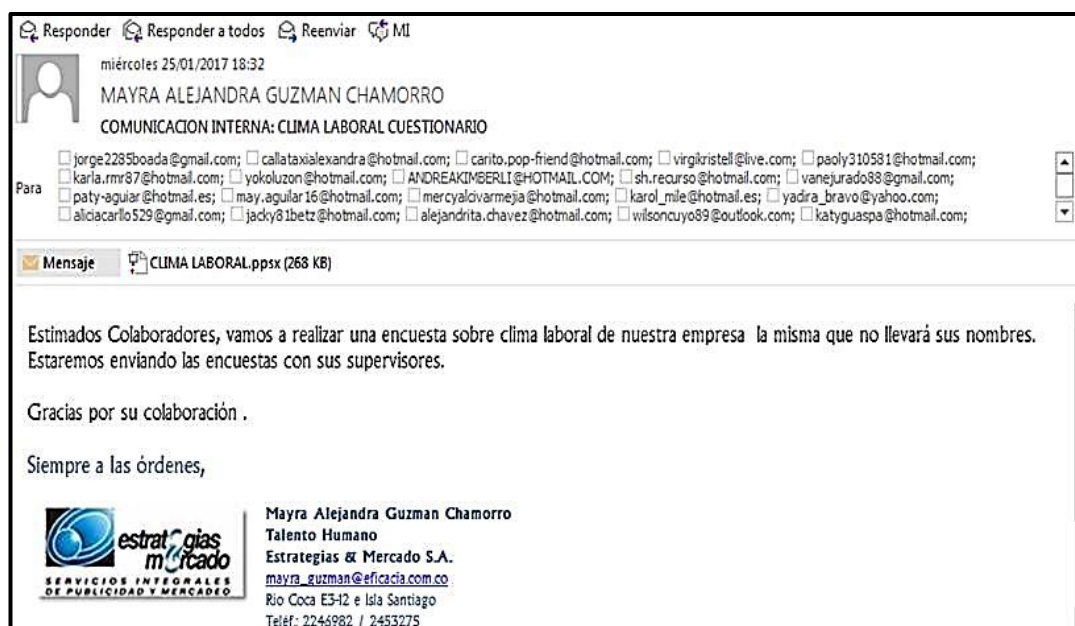
Uría, D., 2013. *Trabajo de graduación, El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas*, Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Wether & Davis, 2010. *Administración de personas y recursos humanos*. [En línea] Available at: <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>

Wether & Davis, 2014. *Administración de personas y recursos humanos*. [En línea] Available at: <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>
[Último acceso: 02 10 2016].

Anexos

Anexo 1 Comunicación interna para aplicación de encuesta de clima laboral



Anexo 2 Publicación en cartelera de estudio del clima laboral



Anexo 3 Campaña de información de la evaluación del clima laboral



**estrategias
mercado**
SERVICIOS INTEGRALES

¡Tú opinión cuenta!

Estrategias y Mercado te invita a formar parte de la aplicación de nuestra encuesta de clima laboral.
¡ Déjanos saber tú opinión!





CLIMA LABORAL

=

ESTADO DE ÁNIMO DE LA ORGANIZACIÓN

Se conoce al clima laboral como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas compartidas por los miembros de una organización, las cuales repercuten directamente en el desempeño de los colaboradores, relaciones interpersonales y satisfacción laboral



Estimados colaboradores, estaremos haciéndoles llegar la encuesta y les recordamos que la misma no lleva nombre.

Anexo 4 Encuesta para la medición de clima laboral

Edad Años		Sexo	Masculino:	
Antigüedad en la empresa				Femenino:	
Cargo:	Administrativo		Área/Departamento		
	Operativo/campo				

INSTRUCCIONES

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión y criterio acerca de Estrategias y Mercado S.A. La información que usted como colaborador de la compañía nos pueda proporcionar será muy valiosa.

Marque con una X la respuesta que considere es la más adecuada. Recuerde que cada pregunta tiene una sola respuesta.

IMPORTANTE

La información ingresada en la presente encuesta es confidencial, responda de forma objetiva a cada una de las preguntas detalladas a continuación.

COMPROMISO EMPRESARIAL	Excelente	Bueno	Regular
¿Cómo califica usted el nivel de la inducción que recibió al iniciar sus funciones en esta compañía?			
¿Desde mi perspectiva, cómo considero el compromiso que la empresa tiene hacia sus colaboradores?			
¿Cómo califica el cumplimiento de la organización en los procesos de la compañía? (Sueldos, dotación, indicadores, etc.)			
¿Cómo considero mi nivel de participación en las actividades de la compañía?			
ORGULLO Y PERTENENCIA	Sí	A veces	No
¿Cuándo ingresé a la compañía me sentí bienvenido?			

¿Considero que el desempeño de mis funciones permite que la compañía se mantenga en el mercado?			
¿Trabajo a favor de los valores de la compañía?			
¿Conozco la misión, visión y política de la compañía?			
¿Entiendo el giro de negocios de la empresa?			
JEFATURAS Y LIDERAZGO	Siempre	Casi siempre	Nunca
¿Mi jefe me proporciona la información precisa y clara para ejecutar mis funciones adecuadamente?			
¿Mi jefe me permite gestionar mi trabajo y me otorga libertad para tomar decisiones?			
¿Siento el respaldo de mi jefe cuando existen dificultades en mi trabajo?			
¿Recibo retroalimentación de las actividades que realizo?			
¿Reconocen mi trabajo cuando supero las expectativas?			
PLAN CARRERA Y ESTABILIDAD LABORAL	Si	A veces	No
¿En el último año he recibido: entrenamiento técnico o capacitaciones relacionadas con mi cargo?			
¿La empresa me ofrece estabilidad laboral?			
¿En mi labor diaria considero que se me han presentado oportunidades de crecimiento y aprendizaje?			
¿Me encuentro motivado /a para continuar laborando en la compañía?			
CONDICIONES DE TRABAJO	Si	Casi siempre	No
¿Considero que existen actividades en la empresa que fomentan la interacción y socialización entre los compañeros de trabajo?			
¿Me siento conforme con el cargo que ocupo y las actividades que realizo?			

¿La remuneración que percibo va acorde a las funciones que desempeño?			
¿Actualmente la carga de trabajo está bien distribuida?			
¿Los recursos que la empresa me ha proporcionado me permiten desempeñar apropiadamente mis funciones?			
RELACIONES INTERPERSONALES	Excelente	Bueno	Regular
¿Cómo considero la relación laboral que mantengo con mis compañeros de trabajo?			
¿La predisposición de trabajo en equipo de mis compañeros es?			
¿De acuerdo a mi experiencia, percibo que el ambiente de trabajo es?			
¿En el ámbito laboral cuál es el grado de importancia que mis compañeros le otorgan a mis ideas y opiniones para mejorar algún proceso de la compañía?			

Detalla observaciones o comentarios que nos permitan mejorar el ambiente de trabajo:

.....

.....

.....